RAPORT DE AUDIT

AUDITUL SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

PARTEA A II-A

EVALUAREA ACTIVITATILOR SPECIFICE RESURSELOR UMANE

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

5 RECRUTAREA PERSONALULUI

Activitatea de recrutare a personalului reprezinta fundamentul activitatilor de management al personalului in orice organizatie, indiferent daca aceasta apartine sectorului public sau privat. Calitatea procesului de recrutare determina dificultatea si complexitatea celorlalte activitati arondate managementului resurselor umane, prin prisma faptului ca un proces de recrutare bine efectuat simplifica in mod decisiv procesele de evaluare , antrenare, motivare, formare a personalului si favorizeaza exercitarea unui management performant la nivelul resurselor umane dintr-o organizatie. In companiile de dimensiuni mari, calitatea procesului de recrutare este cu atat mai importanta cu cat gestionarea personalului de dovedeste o activitate deosebit de complexa si consumatoare de resurse.

OBIECTIV:

Identificarea principalelor caracteristici[8] ale activitatii de recrutare desfasurata la nivelul S.C. Apa Vital – S.A., concomitent cu identificarea principalelor proceduri aplicate in procesul de recrutare si a persoanelor care detin competentele si responsabilitatile in cadrul acestui proces

COMPONENTE:

- componenta *Benchmarks* care se constituie intr-un set sintetic de indicatori de evaluare a eficientei si eficacitatii activitatii de recrutare desfasurata la nivelul sistemului de resurse umane la organizatiei;

- componenta *Organizarea activitatii de recrutare*, care evidentiaza principalele elemente caracteristice ce definesc sistemul de recrutare la nivelul S.C. Apavital – S.A., principalele criterii care asigura obiectivitatea procesului de recrutare, principalele roluri si responsabilitati in procesul de recrutare, precum si procedurile standardizate existente in domeniul recrutarii si masura in care acestea sunt respectate la nivelul organizatiei auditate;

- componenta *Diagnostic*, care constituie elementul fundamental al prezentului capitol din raportul de audit, si in care este realizat sinopticul principalelor puncte forte si puncte slabe identificate, ca urmare a finalizarii procedurilor de documentare, si care vor constitui baza recomandarilor formulate in capitolul de concluzii al Raportului de Audit.

[8] *Informatiile analizate in cuprinsul prezentului capitol vor fi luate in considerare si vor fi corelate organic cu informatiile specifice celorlalte zone de audit, astfel incît recomandările finale sa fie realizate dintr-o perspectiva multidimensionala.*

5.1 BENCHMARKS

Cod	Indicator	UM	Descriere	Volum/ Conformitate[9]	Valoare	Observatii
IA23	Indicele medie de intinerire a organizatiei	Indice	Acest indicator exprima masura in care activitatea de recrutare este orientata spre integrarea in cadrul organizatiei a persoanelor care au o varsta situata sub varsta medie a angajatilor organizatiei. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat semestrial.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA24	Rata de acoperire a activitatilor de recrutare	Indice	Acest indicator exprima ponderea persoanelor cu sarcini, competente si responsabilitati in activitatea de recrutare a personalului in totalul personalului incadrat la nivelul Serviciului Resurse Umane. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat semestrial si urmarit in dinamica, valorile statice nefiind concludente.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA25	Nivelul de standardizare a procesului de recrutare	Indice	Acest indicator exprima masura in care procesul de recrutare a personalului respecta procedurile operationale aplicabile la nivel de organizatie pentru activitatea de recrutare. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat semestrial si urmarit in dinamica, valorile statice nefiind concludente.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA26	Numar de posturi vacante scoase la concurs	Indice	Acest indicator exprima masura in care posturile vacante existente la nivelul organizatiei sunt ocupate in urma aplicarii procedurilor de recrutare a personal. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat trimestrial.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA27	Numar de concursuri organizate	Sesiuni	Acest indicator exprima partial gradul de incarcare a persoanelor cu responsabilitati in sfera activitatilor	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit in cadrul

[9] Indicatorii de conformitate presupun raportarea valorilor indicatorilor de volum la valori estimate sau considerate optime de catre auditori. Din acest motiv, avand in vedere faptul ca presupun existenta a cel putin 2 date istorice pentru fiecare indicator de volum, unii indicatori de conformitate nu vor putea face decat obiectul unor masuratori post-audit.

Scanned with OKEN Scanner

Cod	Indicator	UM	Descriere	Volum/ Conformitate[9]	Valoare	Observatii
			de recrutare, prin prisma numarului de concursuri organizate in vederea ocuparii posturilor vacante existente la nivelul organizatiei. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat lunar.			primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA28	Numar de actualizari ale procedurii PL - 029 ?? daca ar fi post factum de la a II-a editie ??	Editii	Acest indicator exprima frecventa actualizarii procedurii operationale privind recrutarea si selectia personalului aplicabila la nivelul organizatiei auditata. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA29	Ponderea CV- urilor vizualizate	Indice	Acest indicator exprima ponderea CV-urilor vizualizate in totalul CV-urilor transmise spre examinare (in format fizic sau electronic) de catre potentialii candidati la ocuparea posturilor vacante existente la nivelul organizatiei. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat anual.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA30	Numarul de participari la activitati colective de recrutare	Sesiuni	Acest indicator exprima masura in care organizatia este reprezentata la manifestarile de tip targ de job-uri, bursele locurilor de munca, etc. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat anual	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA31	Eficienta procesului de recrutare ? sau eficacitatea efectelor	Indice	Acest indicator exprima masura in care salariatii angajati in urma procesului de recrutare corespund specificului organizatiei, sub aspectul asteptarilor si calitatilor de care acestia dispun, la cel putin 6 luni de la data angajarii. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat semestrial.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA32	Durabilitatea procesului de recrutare	Indice	Acest indicator exprima masura in care salariatii angajati in urma unui proces de recrutare raman in organizatie pe o perioada mai lunga de 3 ani. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat anual.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

5.2 ORGANIZAREA ACTIVITATII DE RECRUTARE

5.2.1 PREZENTARE GENERALA

Organizarea activitatii de recrutare statueaza cadrul conceptual si regulile dupa care se desfasoara procesul de recrutare la nivelul organizatiei. In cazul S.C. Apavital – S.A. echipa de audit a constatat faptul ca *procesul de recrutare este aproape inexistent*, atat in plan extern, cat si in plan intern.

Echipa de audit fundamenteaza aceasta concluzie pe urmatoarele premise:

- Sarcinile, competentele si responsabilitatile din fisele de post aferente personalului incadrat la nivelul Serviciului Resurse Umane nu contin elemente suficiente pentru a sugera desfasurarea unui proces de recrutare riguros la nivelul organizatiei;
- In cadrul Serviciului Resurse Umane nu exista persoane incadrate in functia de recruiter;
- Pe web-site-ul organizatiei nu exista o rubrica de cariere, fapt ce subliniaza viziunea organismelor abilitate cu privire la crearea unei baze de recrutare cu potentiali candidati pentru ocuparea unor posturi vacante din organizatie;
- Informatiile furnizate de catre personalul organizatiei auditate si in special de catre Seful Serviciului Resurse Umane converg catre concluzia formulata de auditori;
- Procedura PL – 029 privind recrutarea si selectia personalului nu este aplicata, conform Sefului Serviciului Resurse Umane;
- Angajatii Serviciului Resurse Umane nu au fost in masura sa descrie modalitatea de desfasurare a procesului de recrutare la nivelul organizatiei.

Atentie

> ***CONCLUZIE.*** *Auditorii au luat cunostinta de situatia de mai sus si de implicatiile acesteia si apreciaza ca, chiar si in conditiile unor restrictii care tin de specificul companiei si de influentele mediului extern, este necesar ca procedura de recrutare PL-029 sa fie reevaluata si aplicata intr-un cadrul sistematic.*

Atentie

5.2.2 CRITERII DE RECRUTARE

In absenta unui proces de recrutare propriu-zis, echipa de audit considera ca analiza criteriilor de recrutare ar trebui sa se concentreze asupra elementelor incluse in procedura operationala aplicabila acestei activitati, conform standardului de calitatea ISO 9001.

Scanned with OKEN Scanner

Astfel, criteriile de recrutare incluse in cadrul procedurii PL – 029 privind selectia si recrutarea personalului includ:

- Studii de specialitate;
- Studii generale;
- Studii de management;
- Experienta in domeniu;
- Realizari deosebite in munca;
- Cunoasterea domeniului propriu de activitate;
- Aptitudini manageriale;
- Aptitudini de comunicare;
- Utilizarea PC-ului;
- Capacitate de lucru in echipa;
- Limbi straine cunoscute;
- Integrarea in organizatie;
- Beneficii si recompense solicitate.

CONCLUZIE.*Echipa de audit apreciaza faptul ca procedura operationala este complet si corect intocmita, insa nerespectarea sa o face caduca si inoperanta. Responsabilitatile prevazute in cadrul procedurii cu privire la procesul de recrutare sunt distribuite in mod echilibrat, insa persoanele desemnate sa le exercite nu isi asuma exercitarea acestor activitati.*

Sub aspectul criteriilor utilizate, se remarca o acoperire cvasi-completa si nediscriminatorie a conditiilor necesare pentru ocuparea unui anumit post in organizatie, in ciuda unei anumite subiectivitati in formularea anumitor criterii de evaluare *(cunoasterea domeniului de activitate, studii generale, etc.)*.

CONCLUZIE.*Echipa de audit recomanda actualizarea procedurii operationale (in sensul corelarii acesteia cu obiectivele Serviciului Resurse Umane cu privire la intinerirea personalului sau la diversificarea competentelor persoanelor angajate) si aplicarea acesteia ori de cate ori se impune desfasurarea unui proces de recrutare in vederea ocuparii posturilor vacante existente la nivelul organizatiei. De asemenea, pentru fluidizarea procesului de recrutare si adaptarea acestuia la necesitatile organizationale ale societatii auditate, se poate aproba procedura operationala intr-o forma mai simplificata, cu eludarea anumitor etape din procesul de recrutare, incluse in cadrul procedurii care a fost abrogata.*

Cum pot restrictiona (prin anuntul de concurs) in virsta candidatilor tie sie in concordanta cu indicatorul „minoritica fara" – fara a fi acuzat de discriminare pe criteriu de virsta

5.5

Scanned with OKEN Scanner

5.2.3 ROLURI SI RESPONSABILITATI

Conform procedurii operationale, **rolurile si atributiile in procesul de recrutare**, la nivelul Serviciului Resurse Umane ar trebui sa fie distribuite astfel:

- Seful Serviciului Resurse Umane dispune constituirea bazei de recrutare si efectueaza recrutarea interna de personal;
- Analistul Resurse Umane intocmeste anuntul pentru concurs si participa la recrutarea interna si la selectie (evaluare psihologica si/sau interviu);
- Analistul de post analizeaza necesitatea si oportunitatea ocuparii postului vacant, comunica rezultatele sefului Serviciului Resurse Umane, face propuneri pentru tematica si bibliografia de concurs si pune la dispozitia comisiei de selectie fisa de post pentru postul vacant;
- Inspectorul de personal verifica si selecteaza dosarele candidatilor, intocmind lista de recrutare.

Atentie

In realitate, in urma analizei fiselor de post a rezultat faptul ca cel putin pentru personalul TESA, recrutarea s-a facut, in ultima perioada, exclusiv direct, fara organizarea de concurs. In plus, a fost confirmata ipoteza conform careia in **anumite situatii, fisele de post sunt modificate pentru a inlesni ocuparea acestora de catre o anumita persoana**. De asemenea, exista situatii in care **se creeaza posturi noi pentru persoanele**.

? care

Conform procedurii de recrutare, ar fi trebuit ca pentru fiecare post scos la concurs sa existe fisa postului. In practica insa, **Fisa postului nu exista pentru anumite persoane.** Auditorii au identificat chiar in cadrul Serviciului Resurse Umane, o persoana angajata acum 3 ani, pentru care nu exista fisa postului.

> ***CONCLUZIE.*** *In lipsa unui sistem obiectiv de evaluare a personalului, avand in vedere ca procesul de recrutare nu este unul transparent, fiecare nou angajat este privit cu suspiciune. Aceasta ipoteza a rezultat si din discutiile cu alte persoane din Serviciul Resurse Umane.*

f. important

De asemenea, in urma analizei de post a rezultat in mod foarte clar ca *la nivelul Serviciului Resurse Umane nu exista roluri si responsabilitati clar definite cu privire la procesul de recrutare, acesta fiind cvasi-inexistent.*

Scanned with OKEN Scanner

5.2.4 PROCEDURI PRIVIND RECRUTAREA INTERNA

La nivelul organizatiei auditate, in absenta unui proces de recrutare propriu-zis si a unui sistem de evaluare a personalului, **recrutarea interna este un proces empiric, bazat majoritar pe perceptia si intuitia organismelor de management cu privire la valoarea muncii prestate de catre fiecare salariat**.

> ***CONCLUZIE.*** *Echipa de audit a constatat faptul ca la nivelul organizatiei nu exista o procedura de lucru destinata exclusiv recrutarii interne, singurele trimiteri la acest mod de recrutare fiind efectuate in cadrul PL – 029 privind recrutarea si selectia personalului, care, dupa cum a fost aratat anterior este foarte putin respectata.*

Conform procedurii aflata in vigoare, recrutarea interna se poate realiza prin doua modalitati: **pe baza propunerilor pentru un candidat**, provenite din partea sefului direct al postului vacant, directorului de resort sau Sefului Serviciului Resurse Umane sau **pe baza unui concurs intern,** cu parcurgerea urmatoarelor etape:

- analistul de resurse umane intocmeste anuntul pentru organizarea concursului intern;
- anuntul va fi afisat la afisierul de la sediul societatii si de la punctele principale de lucru cu cel putin 10 zile lucratoare inainte de data fixata pentru concurs, impreuna cu fisa de post.

In aceste conditii, aprecierile echipei de audit cu privire la modul de desfasurare si la eficienta procesului de recrutare interna sunt fundamentate exclusiv pe baza discutiilor purtate cu angajatii Serviciului Resurse Umane. In urma acestor discutii au rezultat, in principal urmatoarele aspecte:

- procesul de recrutare interna se desfasoara *fara a exista o anumita regularitate sau rigurozitate in exercitarea sa;*
- *persoanele ale caror abilitati si aptitudini le recomanda pentru ocuparea unui post mai bine pozitionat ierarhic sunt blocate pe postul ocupat in prezent*, datorita faptului ca, pe de o parte, nu exista inlocuitori competentei pentru postul ramas vacant in cazul unei eventuale promovari, iar pe de alta parte, *nu exista o baza temeinica si riguroasa de retrogradare a personalului care nu mai corespunde personal cu postul pe care il ocupa*, pentru a lasa postul vacant pentru persoanele mai competente;
- *nu exista indicatori de performanta si nici un sistem coerent de evaluare a personalului*, ceea ce face ca recrutarea interna, atunci cand are loc, sa se desfasoara in mod empiric, pe baza perceptiilor exprimate de catre cadrele de conducere existente la nivelul organizatiei sau la nivelul subdiviziunii organizatorice in care isi desfasoara activitatea persoanele vizate de procesul de recrutare.

Scanned with OKEN Scanner

- de asemenea, in absenta unei proceduri aplicabile in domeniul recrutarii interne si a promovarii personalului, *realizarea unor modificari frecvente de personal, fara o baza formalizata este de natura sa produca miscari sociale si instabilitate organizationala.*

Atentie

> ***CONCLUZIE.****Dat fiind acest context, echipa de audit atrage atentia asupra necesitatii elaborarii unei proceduri de lucru privind recrutarea interna (care, chiar daca nu se caracterizeaza printr-un nivel ridicat de rigurozitate si strictete, este de natura sa structureze oarecum aceasta activitate cruciala pentru un management al resurselor umane eficient), care sa fie aplicata la nivelul organizatiei si sa asigure implicarea si motivarea suplimentara a salariatilor pentru exercitarea sarcinilor de lucru.*

5.2.5 PROCEDURI PRIVIND RECRUTAREA EXTERNA

Situatia recrutarilor externe este similara celei aferenta recrutarilor interne, in sensul ca *persoanele din exteriorul organizatiei sunt angajate preponderent in baza unor recomandari, si nu in urma unui proces de recrutare propriu-zis*. Procedura operationala privind selectia si recrutarea personalului, care a fost abrogata cuprindea o metodologie de exercitare a proceselor de recrutare externa, mult mai detaliata decat in cazul recrutarii externe.

Echipa de audit apreciaza necesitate reintroducerii in vigoare a unei proceduri similare, actualizata si simplificata, prin care sa fie eludate o serie de elemente birocratice, dar care sa mentina un nivel minim de profesionalism in ceea ce priveste procesul de recrutare externa. In aceste conditii, echipa de audit apreciaza ca esentiala elaborarea unei proceduri in care sa fie respectate cel putin urmatoarele **proceduri minimale de recrutare**:

Atentie

- Existenta unui CV din partea candidatilor;
- Existenta unei testari preliminare care sa ateste un nivel minim de cunostinte necesar pentru ocuparea postului vacant;
- Participarea la un interviu, in urma caruia sa se adopte decizia angajarii potentialului candidat.
- Integrarea noului angajat in cadrul unui program de stadiu.
- Evaluarea noului angajat la finalul programului de stagiu.

Atentie

> ***CONCLUZIE.****Conturarea acestor elemente contribuie pe de o parte la organizarea mai riguroasa a activitatilor de personal si la eficientizarea procesului de recrutare, iar pe de alta parte confera prestigiu si seriozitate organizatiei in relatia acesteia cu stakeholderii si cu potentialii candidati la ocuparea posturilor vacante existente la nivelul organizatiei.*

Scanned with OKEN Scanner

5.3 DIAGNOSTIC

5.3.1 ASPECTE POZITIVE

	Aspecte pozitive
AP.1.12.	Existenta unui personal calificat la nivelul Serviciului Resurse Umane, care ar putea asigura cu succes desfasurarea in bune conditii a activitatilor de recrutare interna ti externa de personal
AP.1.13.	Existenta unei baze de proiectare a unor proceduri de recrutare a personalului, reprezentata de procedura de lucru PL – 029, care a fost abrogata
AP.1.14.	Deschiderea personalului din cadrul Serviciului Resurse Umane catre schimbare si catre posibilitatea desfasurarii activitatilor de recrutare a personalului
AP.1.15.	Existenta oportunitatilor de construire a unei baze numeroase de recrutare, in cazul in care acest lucru va fi dorit de catre managementul de nivel superior al organizatiei

5.3.2 ASPECTE NEGATIVE

	Aspecte negative
AN.1.12.	Inexistenta unui proces de recrutare interna/externa profesionist la nivelul organizatiei
AN.1.13.	Inexistenta unei proceduri de lucru care sa reglementeze activitatea de recrutare a personalului
AN.1.14.	Inexistenta unei baze de recrutare a personalului
AN.1.15.	Inexistenta sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor in domeniul recrutarii de personal in cadrul fiselor de post aferente personalului incadrat la nivelul Serviciului Resurse Umane
AN.1.16.	Inexistenta unei sectiuni de Cariere pe web-site-ul organizatiei, care sa faciliteze deschiderea organizatiei fata de potentiali aspiranti la ocuparea unui post in cadrul acesteia si sa constituie totodata fundamentul realizarii bazei electronice de recrutare si selectie a personalului
AN.1.17.	Inexistenta unor persoane incadrate pe postul de agent de recrutare la nivelul organizatiei, ale caror principale sarcini, competente si responsabilitati sa constea in identificarea de personal valoros, care poate contribui la dezvoltarea organizatiei si la crearea de valoarea adaugata pentru aceasta.

Scanned with OKEN Scanner

6 SELECTIA PERSONALULUI

Selectia personalului reprezinta procesul prin care este validata activitatea de recrutare si totodata reprezinta ultimul filtru inaintea patrunderii in organizatie a noilor angajati. Selectia personalului este indisolubil legata de activitatea de recrutare, fiind influentata de calitatea acesteia, si totodata potentand valentele deosebite ale unei recrutari de calitate. Selectia personalului, presupune alegerea din baza de recrutare a celor mai potriviti candidati pentru ocuparea anumitor posturi. Daca activitatea de recrutare poarta responsabilitatea pentru selectarea candidatilor care sunt compatibili cu organizatia, activitatea de selectie poarta responsabilitatea armonizarii profilului candidatului cu profilul postului vacant, activitate deosebit de importanta pentru performantele si functionalitatea viitoare a organizatiei

OBIECTIV:

Identificarea principalelor caracteristici[10] ale activitatii de selectie desfasurata la nivelul S.C. Apa Vital – S.A., concomitent cu identificarea principalelor proceduri aplicate in procesul de selectie si a persoanelor care detin competentele si responsabilitatile in cadrul acestui proces.

COMPONENTE:

- componenta *Benchmarks* care se constituie intr-un set sintetic de indicatori de evaluare a eficientei si eficacitatii activitatii de selectie a personalului desfasurata la nivelul sistemului de resurse umane la organizatiei;
- componenta *Organizarea activitatii de selectie*, care evidentiaza principalele elemente caracteristice ce definesc sistemul de selectie a personalului aplicat la nivelul S.C. Apavital – S.A., principalele criterii care asigura obiectivitatea procesului de selectie, principalele roluri si responsabilitati in procesul de selectie, precum si procedurile standardizate existente in domeniul selectiei personalului si masura in care acestea sunt respectate la nivelul organizatiei auditate;
- componenta *Diagnostic*, care constituie elementul fundamental al prezentului capitol din raportul de audit, si in care este realizat sinopticul principalelor puncte forte si puncte slabe identificate, ca urmare a finalizarii procedurilor de documentare, si care vor constitui baza recomandarilor formulate in capitolul de concluzii al Raportului de Audit.

[10] *Informatiile analizate in cuprinsul prezentului capitol vor fi luate in considerare si vor fi corelate organic cu informatiile specifice celorlalte zone de audit, astfel incît recomandările finale sa fie realizate dintr-o perspectiva multidimensionala.*

6.1 BENCHMARKS

Cod	Indicator	UM	Descriere	Volum/ Conformitate[11]	Valoare	Observatii
IA33	Numar de actualizari ale procedurii PL – 029	Editii	Acest indicator exprima frecventa actualizarii procedurii operationale privind recrutarea si selectia personalului aplicabila la nivelul organizatiei auditata. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA34	Numar de interviuri de selectie organizate	Sesiuni	Acest indicator exprima numarul de interviuri de selectie organizate in scopul ocuparii posturilor vacante existente la nivelul organizatiei. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA35	Indicele de conformitate a numarului de interviuri de selectie	Indice	Acest indicator exprima raportul dintre numarul de noi angajari/promovari in cadrul companiei si numarul de interviuri de selectie desfasurate in legatura cu acestea. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat anual.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA36	Numar de procese verbale de selectie intocmite	Bucati	Acest indicator exprima nivelul de consemnare formalizata a activitatilor de selectie desfasurate in cadru organizat la nivelul organizatiei auditate. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat anual. conform2	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA37	Numar mediu de candidati evaluati in cadrul procesului de selectie	Persoane	Acest indicator exprima numarul mediu de candidati intervievati de catre comitetul de selectie in vederea ocuparii unui anumit post. Acest indicator reflecta nivelul de respectare a cerintelor de rationalitate a sistemului de recrutare a resurselor umane. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.

[11] *Indicatorii de conformitate presupun raportarea valorilor indicatorilor de volum la valori estimate sau considerate optime de catre auditori. Din acest motiv, avand in vedere faptul ca presupun existenta a cel putin 2 date istorice pentru fiecare indicator de volum, unii indicatori de conformitate nu vor putea face decat obiectul unor masuratori post-audit.*

Scanned with OKEN Scanner

Cod	Indicator	UM	Descriere	Volum/ Conformitate[11]	Valoare	Observatii
IA38	Rata de acoperire a activitatilor de selectie	Indice	Acest indicator exprima ponderea persoanelor cu sarcini, competente si responsabilitati in activitatea de selectie a personalului in totalul personalului incadrat la nivelul Serviciului Resurse Umane. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat semestrial si urmarit in dinamica, valorile statice nefiind concludente.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA39	Nivelul de standardizare a procesului de selectie	Indice	Acest indicator exprima masura in care procesul de selectie a personalului respecta procedurile operationale aplicabile la nivel de organizatie pentru activitatea de selectie. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat semestrial si urmarit in dinamica, valorile statice nefiind concludente.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA40	Eficienta procesului de selectie	Indice	Acest indicator exprima masura in care salariatii angajati in urma procesului de selectie corespund specificului organizatiei, sub aspectul asteptarilor si calitatilor de care acestia dispun, la cel putin 6 luni de la data angajarii. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat semestrial.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA41	Durabilitatea procesului de selectie	Indice	Acest indicator exprima masura in care salariatii angajati in urma unui proces de selectie raman in organizatie pe o perioada mai lunga de 3 ani. Pentru a prezenta relevanta, acest indicator se impune a fi cuantificat anual.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

6.2 ORGANIZAREA ACTIVITATII DE SELECTIE

6.2.1 PREZENTARE GENERALA

Organizarea activitatii de selectie statueaza cadrul conceptual si regulile dupa care se desfasoara procesul de selectie la nivelul organizatiei. Importanta procesului de selectie deriva din faptul ca acest proces reprezinta, in fapt, ultimul filtru pertinent pe care trebuie sa il depaseasca resursele umane anterior incadrarii lor in cadrul organizatiei. In conditiile in care organizatia auditata desfasoara preponderent relatii de munca permanente cu salariatii sai, importanta procesului de selectie este cu atat mai evidenta. In cazul S.C. Apavital – S.A. echipa de audit a constatat faptul ca *procesul de selectie formala a personalului este cvasi-inexistent*, ocuparea posturilor vacante din organizatie realizandu-se prin metode empirice (ex.: recomandari), cu eludarea activitatilor de recrutare si selectie.

Similar activitatii de recrutare, echipa de audit fundamenteaza aceasta concluzie pe urmatoarele **premise**:

- sarcinile, competentele si responsabilitatile din fisele de post aferente personalului incadrat la nivelul Serviciului Resurse Umane *nu contin elemente suficiente pentru a sugera desfasurarea unui proces de selectie riguros* la nivelul organizatiei;
- in cadrul Serviciului Resurse Umane, *inspectorul de personal nu detine suficiente sarcini, atributii si competente care sa sugereze implicarea sa activa intr-un eventual proces de selectie*;
- la nivelul organizatiei *nu exista liste de selectie, baze de date cu CV-uri sau procese verbale de selectie*, care sa sugereze existenta acestei activitati la nivelul organizatiei;
- *informatiile furnizate de catre personalul organizatiei auditate si in special de catre Seful Serviciului Resurse Umane converg catre concluzia formulata de auditori*;
- *procedura PL – 029 privind recrutarea si selectia personalului nu este aplicata*, conform Sefului Serviciului Resurse Umane;
- *angajatii Serviciului Resurse Umane nu au fost in masura sa descrie modalitatea de desfasurare a procesului de selectie* la nivelul organizatiei.

> ***CONCLUZIE.*** *Similaritatea proceselor de recrutare si selectie la nivelul organizatiei este evidenta, fiind subliniata inclusiv prin faptul ca sunt reglementate de aceeasi procedura de lucru. In acest context, abordarea celor doua activitati ale managementului resurselor umane se impunea a fi realizata in mod corelativ, insa din ratiuni care depind de organizarea si structurarea informatiilor, echipa de audit a optat pentru prezentarea lor distincta, in conditiile in care anumite elemente pot parea redundante.*

Scanned with OKEN Scanner

6.2.2 CRITERII DE SELECTIE

In absenta unui proces de selectie propriu-zis, echipa de audit considera ca analiza criteriilor de selectie ar trebui sa se concentreze asupra elementelor incluse in procedura operationala aplicabila acestei activitati, conform standardului de calitatea ISO 9001.

Astfel, criteriile de selectie incluse in cadrul procedurii PL – 029 privind selectia si recrutarea personalului sunt similare celor care ar trebui aplicate si in activitatea de recrutare, cu mentiunea ca in aceasta faza evaluarea candidatilor se va realiza prin intermediul metodei scorurilor si nu pe baza simplei respectari a criteriilor amintite. **Criteriile de selectie** sunt diferentiate in functie de specificul fiecarui post si includ, in general: *Studii de specialitate; Studii generale; Experienta in domeniu; Realizari deosebite in munca; Cunoasterea domeniului propriu de activitate; Aptitudini de comunicare; Utilizarea PC-ului; Capacitate de lucru in echipa; Limbi straine cunoscute; Integrarea in organizatie; Beneficii si recompense solicitate.*

> ***CONCLUZIE.****Echipa de audit apreciaza faptul ca procedura operationala este complet si corect intocmita, insa nerespectarea sa o face caduca si inoperanta. Responsabilitatile prevazute in cadrul procedurii cu privire la procesul de selectie sunt distribuite in mod echilibrat, insa persoanele indrituite sa le exercite nu isi asuma exercitarea acestor activitati.*

Sub aspectul criteriilor utilizate, se remarca o acoperire cvasi-completa si nediscriminatorie a conditiile necesare pentru ocuparea unui anumit post in organizatie, in ciuda unei anumite subiectivitati in formularea anumitor criterii de evaluare *(cunoasterea domeniului de activitate, studii generale, etc.).*

> ***CONCLUZIE.****In absenta unui proces de recrutare propriu-zisa, sfera de actiune a proceselor de selectie este mult limitata. Pe cale de consecinta, echipa de audit considera ca este necesara in prima faza deblocarea procesului de recrutare si abia ulterior proiectarea unui sistem de selectie eficient si orientat spre performanta individuala si organizationala.*

Echipa de audit recomanda actualizarea procedurii operationale privind recrutarea si selectia (in sensul corelarii acesteia cu obiectivele Serviciului Resurse Umane si cu elementele de specificitate a procesului de recrutare) si aplicarea acesteia ori de cate ori se impune desfasurarea unui proces de selectie in vederea ocuparii posturilor vacante existente la nivelul organizatiei.

De asemenea, ca si in cazul recrutarii, pentru fluidizarea procesului de selectie si adaptarea acestuia la necesitatile organizationale ale societatii auditate, se poate aproba procedura operationala intr-o forma mai simplificata, cu eludarea anumitor etape din cadrul procesului.

O optiune de preferat celei propusa anterior este separarea procedurii operationale in doua proceduri distincte, una destinata recrutarii si una destinata selectiei personalului, asigurandu-se astfel si separarea rolurilor si responsabilitatilor aferente procesului de recrutare de cele aferente procesului de selectie. ?!!

6.2.3 ROLURI SI RESPONSABILITATI

Conform procedurii operationale, **rolurile si atributiile in procesul de selectie**, la nivelul Serviciului Resurse Umane ar trebui sa fie distribuite astfel:

- Seful Serviciului Resurse Umane propune componenta echipei de selectie, participa la interviul de selectie si prezinta Directorului General rezultatele selectiei;
- Analistul Resurse Umane participa la procesul de selectie (evaluare psihologica si/sau interviu);
- Inspectorul de personal este secretarul comisiei de selectie, verifica si selecteaza dosarele candidatilor si intocmeste procesul verbal al comisiei de selectie;
- Comisia de selectie stabileste criteriile de selectie in functie de specificatiile din fisa postului, participa la selectie, acorda note si calificative fiecarui candidat, semneaza procesul verbal al comisiei de selectie.

Atentie: PL.

In realitate, in urma analizei fiselor de post a rezultat faptul ca selectia s-a facut, in ultima perioada, exclusiv direct, fara organizarea de concurs. In plus, a fost confirmata ipoteza conform careia in anumite situatii, fisele de post sunt modificate pentru a inlesni ocuparea acestora de catre o anumita persoana. De asemenea, exista situatii in care se creeaza posturi noi pentru persoanele recrutate.

Conform procedurii de selectie, ar fi trebuit ca pentru fiecare post scos la concurs sa existe fisa postului. In practica insa, acest document nu exista pentru anumite persoane. De asemenea, in urma analizei de post a rezultat in mod foarte clar ca la nivelul Serviciului Resurse Umane nu exista roluri si responsabilitati clar definite cu privire la procesul de selectie, acesta fiind cvasi-inexistent.

6.2.4 PROCEDURI DE SELECTIE

La nivelul organizatiei auditate, in absenta unui proces de recrutare si selectie propriu-zis, *ocuparea posturilor vacante este un proces empiric, bazat majoritar pe perceptia si intuitia organismelor de management cu privire la valoarea muncii prestate de catre fiecare salariat.*

Echipa de audit a constatat faptul ca la nivelul organizatiei nu exista o procedura de lucru destinata exclusiv selectiei personalului, singurele trimiteri la activitatile de selectie fiind efectuate in cadrul PL – 029 privind recrutarea si selectia personalului, care, dupa cum a fost aratat anterior este foarte putin respectata.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Conform procedurii aflata in vigoare, **selectia personalului presupune trei etape distincte**:

- **Selectia preliminara**, care presupune urmatoarele etape:
  - inspectorul de personal va tria candidatii ce corespund specificatiilor postului pentru care se face selectia;
  - cabinetul medical (medicul de intreprindere) face controlul starii de sanatate a candidatilor.
- **Selectia intermediara**, care presupune urmatoarele etape:
  - seful SRU va dispune evaluarea psihologica a candidatilor selectati in etapa anterioara; pentru anumite posturi se poate folosi testul de cunostinte profesionale (conceput fie de catre seful direct al postului vacant si avizat de directorul de resort, fie de catre o comisie dispusa de directorul de resort) sau proba de lucru; in urma acestei etape va rezulta lista candidatilor eligibili pentru postul respectiv;
  - aprobarea pentru ocuparea postului vacant este data de: directorul de resort si/sau directorul general al regiei pentru posturile de personal muncitor, respectiv directorul general al societatii in cazul personalului de administratie si managerial.
- **Selectia finala**, care presupune urmatoarele etape:
  - comisia de evaluare va participa la interviul de selectie cu candidatii din lista rezultata in etapa de selectie intermediara;
  - decizia finala de selectie revine sefului direct al postului vacant (atunci cand nu s-a intrunit Comisia); in cazul intrunirii Comisiei, fiecare membru al acesteia acorda note la criteriile stabilite de comisie (din formularele de selectie a candidatilor), in final facandu-se media pentru fiecare candidat;
  - rezultatul selectiei va fi prezentat directorului general al societatii, care va lua decizia de angajare;
  - rezultatul selectiei va fi anunțat la afisierul societatii in 5 zile lucratoare de la data interviului final;
  - in situatia in care pentru un anumit post nu sunt mai mult de trei candidati, se va face direct interviul de selectie finala.

In acest context, aprecierile echipei de audit cu privire la modul de desfasurare si la eficienta procesului de selectie sunt fundamentate exclusiv pe baza discutiilor purtate cu angajatii Serviciului Resurse Umane. In urma acestor discutii au rezultat, in principal urmatoarele aspecte:

- procesul de selectie a personalului este inexistent la nivelul organizatiei;
- singurele persoane cu atributii explicite in domeniul selectiei personalului este Seful Serviciului Resurse Umane si inspectorul de personal, intre care exista relatii de rudenie de gradul I, fapt ce poate genera o incompatibilitate la nivelul procesului de selectie, in eventualitatea in care acesta s-ar exercita in mod curent la nivelul organizatiei;

Scanned with OKEN Scanner

- atat Seful Serviciului Resurse Umane cat si inspectorul de personal au precizat faptul ca intensitatea procesului de selectie este foarte redusa, iar procedura aplicabila a fost abrogata.

Dat fiind acest context, echipa de audit atrage atentia asupra necesitatii elaborarii unei proceduri de lucru privind selectia personalului (care, chiar daca nu se caracterizeaza printr-un nivel ridicat de rigurozitate si strictete, este de natura sa structureze oarecum aceasta activitate cruciala pentru un management al resurselor umane eficient), care sa fie aplicata la nivelul organizatiei si sa asigure un minim control asupra personalului nou-sosit in organizatie.

Atentie

Scanned with OKEN Scanner

6.3 DIAGNOSTIC

6.3.1 ASPECTE POZITIVE

	Aspecte pozitive
AP.1.16.	Existenta unui personal calificat la nivelul Serviciului Resurse Umane, care ar putea asigura cu succes desfasurarea in bune conditii a activitatilor de selectie a personalului
AP.1.17.	Mentinerea unui nivel de pregatire si expertiza ridicat la nivelul majoritatii posturilor existente la nivelul intreprinderii, chiar si in conditiile absentei unui proces de selectie.
AP.1.18.	Existenta unei baze de proiectare a unor proceduri de selectie a personalului, reprezentata de procedura de lucru PL – 029, care a fost abrogata
AP.1.19.	Deschiderea personalului din cadrul Serviciului Resurse Umane catre schimbare si catre posibilitatea de integrare a sarcinilor in domeniul selectarii personalului in activitatea curenta
AP.1.20.	Existenta unui personal pregatit la nivelul Serviciului Resurse Umane, capabil sa desfasoare un proces de selectie eficient, bazat pe aplicarea metodelor moderne de selectie utilizate in managementul resurselor umane.

6.3.2 ASPECTE NEGATIVE

	Aspecte negative
AN.1.18.	Cvasi-inexistenta procesului de selectie a personalului, in vederea ocuparii posturilor vacante
AN.1.19.	Inexistenta unei proceduri de lucru care sa reglementeze activitatea de selectie a personalului
AN.1.20.	Incalcarea principiului transparentei, egalitatii de sanse si tratamentului nediscriminatoriu la adresa potentialilor candidati interesati de ocuparea unui post la nivelul organizatiei.
AN.1.21.	Inexistenta sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor in domeniul selectiei personalului in cadrul fiselor de post aferente personalului incadrat la nivelul Serviciului Resurse Umane

Scanned with OKEN Scanner

concedierea

7 ANGAJAREA PERSONALULUI

Angajarea personalului reprezinta procesul prin care organizatia isi asigura necesarul de resurse umane pentru exercitarea relatiilor si proceselor de management si executie, care deservesc activitatea curenta a acesteia. Prin intermediul angajarii personalului se permanentizeaza relatia contractuala dintre organizatie si persoanele fizice, care din momentul semnarii contractului individual de munca devin parte integranta a organizatiei si se identifica cu obiectivele acesteia si cu misiunea si viziunea promovate de catre managementul de nivel superior. Procesul de angajare este conditionat practic de calitatea proceselor anterioare de recrutare si selectie, in esenta rolul sau fiind acela de a asigura respectarea formelor legale de incadrare in munca a personalului care a depasit faza selectiei finale.

OBIECTIV:

Identificarea principalelor caracteristici[12] ale activitatii de angajare desfasurata la nivelul S.C. Apa Vital – S.A., concomitent cu identificarea principalelor proceduri aplicate in procesul de angajare a personalului si a criteriilor utilizate la procesul de angajare.

COMPONENTE:

- componenta *Benchmarks* care se constituie intr-un set sintetic de indicatori de evaluare a eficientei si eficacitatii activitatii de angajare a personalului desfasurata la nivelul sistemului de resurse umane la organizatiei;

- componenta *Organizarea activitatii de angajare*, care evidentiaza principalele elemente caracteristice ce definesc sistemul de angajare a personalului aplicat la nivelul S.C. Apavital – S.A., principalele criterii care asigura conformitatea procesului de angajare cu reglementarile interne si legislatia nationala aplicabila, principalele roluri si responsabilitati in procesul de angajare, precum si procedurile standardizate existente in domeniul selectiei personalului si masura in care acestea sunt respectate la nivelul organizatiei auditate;

- componenta *Diagnostic*, care constituie elementul fundamental al prezentului capitol din raportul de audit, si in care este realizat sinopticul principalelor puncte forte si puncte slabe identificate, ca urmare a finalizarii procedurilor de documentare, si care vor constitui baza recomandarilor formulate in capitolul de concluzii al Raportului de Audit.

[12] *Informatiile analizate in cuprinsul prezentului capitol vor fi luate in considerare si vor fi corelate organic cu informatiile specifice celorlalte zone de audit, astfel incât recomandările finale sa fie realizate dintr-o perspectiva multidimensionala.*

7.1 BENCHMARKS

Cod	Indicator	UM	Descriere	Volum/ Conformitate[13]	Valoare	Observatii
IA42	Indicele de completitudine a fiselor de post	Indice	Pornind de la premisa ca fisele de post reprezinta anexe ale contractului individual de munca, indicatorul releva masura in care fisele de post sunt complet si corect intocmite. Pentru a prezenta relevanta, indicatorul se impune a fi cuantificat semestrial.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA43	Indicele de acoperire a fiselor de post	Indice	Pornind de la premisa ca fisele de post constituie anexe la contractul individual de munca, indicatorul reflecta masura in care tuturor contractelor individuale de munca le este asociata fisa de post corespunzatoare. Pentru a prezenta relevanta, indicatorul se impune a fi cuantificat semestrial.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA44	Cifra de personal a organizatiei	Persoane	Acest indicator reflecta masura in la nivelul organizatiei exista o evidenta clara a persoanelor angajate permanent, temporar, sezonier, cu norma intreaga, cu jumatate de norma, cu timp fractionar, pe baza de contract civil, etc. in orice moment. Pentru a prezenta relevanta, indicatorul se impune a fi cuantificat lunar.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA45	Numar de modificari majore ale normativului de personal	Modificari ?	Acest indicator exprima partial gradul de incarcare a personalului cu atributii in sfera angajarii, in a carui sarcina este firesc sa se regaseasca si modificarile ? normativului de personal. Pentru a prezenta relevanta, indicatorul se impune a fi cuantificat semestrial.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA46	Numar de adeverinte de salariat eliberate	Bucati	Acest indicator exprima partial gradul de incarcare a personalului cu atributii in sfera angajarii, in a carui sarcina este firesc sa se regaseasca si modificarile ?? normativului de personal. Pentru a prezenta	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.

?? cred că ac. indic este relevant
? gestiunea pers.

[13] Indicatorii de conformitate presupun raportarea valorilor indicatorilor de volum la valori estimate sau considerate optime de catre auditori. Din acest motiv, avand in vedere faptul ca presupun existenta a cel putin 2 date istorice pentru fiecare indicator de volum, unii indicatori de conformitate nu vor putea face decat obiectul unor masuratori post-audit.

Scanned with OKEN Scanner

Cod	Indicator	UM	Descriere	Volum/ Conformitate[13]	Valoare	Observatii
			relevanta, indicatorul se impune a fi cuantificat lunar.			
IA47	Timpul mediu de asteptare pentru eliberarea unei adeverinte de salariat	Zile	Acest indicator masoara durata de timp scursa din momentul depunerii unei cereri de eliberare a unei adeverinte de salariat pana in momentul in care aceasta poate fi ridicata de catre solicitant. Pentru a prezenta relevanta, indicatorul se impune a fi cuantificat lunar.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA48	Numar de modificari operate in structura personalului	Modificari	Acest indicator reflecta numarul de modificari pe care o persoana cu atributii in sfera angajarii trebuie sa il efectueze lunar cu privire la diferitele modificari in structura organizatorica, in incadrarea personalului, sau in acordarea de concedii, etc. Pentru a prezenta relevanta, indicatorul se impune a fi cuantificat lunar.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA49	Numar cereri de ajutor pe categorii procesate	Cereri	Acest indicator reflecta numarul de cereri pe care o persoana cu atributii in sfera angajarii trebuie sa il efectueze lunar cu privire la personalul angajat in cadrul organizatiei. Pentru a prezenta relevanta, indicatorul se impune a fi cuantificat lunar.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA50	Numar de actualizari ale Contractului Colectiv de Munca	Editii	Acest indicator reflecta rata de actualizare a Contractului Colectiv de Munca aplicabil la nivelul organizatiei. Pentru a prezenta relevanta, indicatorul se impune a fi cuantificat anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA51	Numar de angajari	Persoane	Acest indicator reflecta numarul de angajari efectuate la nivelul organizatiei intr-o perioada determinata de timp. Pentru a prezenta relevanta, indicatorul se impune a fi cuantificat trimestrial.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA52	Numar plecari din organizatie	Persoane	Acest indicator reflecta numarul de plecari din organizatie intr-o perioada determinata de timp. Pentru a prezenta relevanta, indicatorul se impune a fi cuantificat trimestrial.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA53	Numarul de pensionari	Persoane	Acest indicator reflecta numarul de pensionari efectuate la nivelul organizatiei intr-o perioada determinata de timp. Pentru a prezenta relevanta, indicatorul se impune a fi cuantificat lunar.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.

Scanned with OKEN Scanner

Cod	Indicator	UM	Descriere	Volum/ Conformitate[13]	Valoare	Observatii
IA54	Numarul de decese	Persoane	Acest indicator reflecta numarul de decese existente la nivelul organizatiei intr-o perioada determinata de timp. Pentru a prezenta relevanta, indicatorul se impune a fi cuantificat anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA55	Numarul de fise de lichidare	Fise	Acest indicator reflecta numarul de fise de lichidare procesate in cadrul unei luni calendaristice de catre personalul cu atributii in activitatea de angajare. Pentru a prezenta relevanta, indicatorul se impune a fi cuantificat trimestrial.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA56	Numar de CIM incetate	Cazuri	Acest indicator reflecta numarul de contracte individuale de munca care au incetat in cadrul unei luni calendaristice si care au fost procesate de catre personalul cu atributii in activitatea de angajare. Pentru a prezenta relevanta, indicatorul se impune a fi cuantificat trimestrial.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA57	Numar de participari la instructaje organizate de ITM	Participari	Acest indicator reflecta nivelul de implicare a personalului incadrat la nivelul Serviciului Resurse Umane in activitatile de instruire organizate de ITM. Pentru a prezenta relevanta, indicatorul se impune a fi cuantificat anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

7.2 ORGANIZAREA ACTIVITATII DE ANGAJARE

7.2.1 PREZENTARE GENERALA

Organizarea activitatii de angajare a personalului are la baza **doua deziderate majore**:

- *asigurarea conformitatii interne a procesului de angajare, in sensul incadrarii personalului in munca in baza unor conditii care respecta pe deplin prevederile Regulamentului de Organizare si Functionare si prevederile Contractului Colectiv de Munca;*
- *asigurarea conformitatii externe a procesului de angajare, in sensul incadrarii personalului in munca in baza unor conditii care respecta legislatie relevanta pe plan national, precum si instructiunile furnizate de catre ITM si celelalte organisme abilitate in acest sens.*

Documentul fundamental care asigura organizarea activitatii de angajare a personalului este Contractul Colectiv de Munca. Acesta este aprobat si negociat anual, conform prevederilor legale in vigoare. Sectiunea referitoare la angajarea personalului este acoperita de ***Articolele 52 – 60***, care asigura si armonizarea Contractului Colectiv de Munca cu Contractul Individual de Munca.

In ceea ce priveste Contractul Colectiv de Munca, in cadrul Articolului 53, Alin 2, se precizeaza faptul ca selectia personalului in vederea angajarii se realizeaza prin cel putin una dintre urmatoarele forme: concurs, interviu, proba practica. Dupa cum a fost demonstrat anterior, echipa de audit suspecteaza ca in legatura cu procesul de selectie si angajare, se produce o prima incalcare a Contractului Colectiv de Munca din partea angajatorului. Acest aspect poate avea efecte dintre cele mai neplacute asupra organizatiei, in conditiile in care ***incalcarea dovedita a Contractului Colectiv de Munca este sanctionata de catre ITM*** cu amenda contraventionala.

Articolul 53 trebuie abordat in corelatie cu Articolul 54, Alin 1, unde este reiterata obligatia angajatorului de a aduce la cunostinta salariatilor posturile vacante ce urmeaza a fi ocupate si conditiile de ocupare a acestora. In mod evident, este necesara consemnarea acestui proces de aducere la cunostinta in forma scrisa, echipa de audit neintrand in posesia unor astfel de documente.

De asemenea, conform Contractului Colectiv de Munca aplicabil, la Articolul 55 este statuata obligativitatea angajarii personalului cu o perioada prealabila de proba.

Analiza Contractului Colectiv de Munca retine atentia inclusiv prin duritatea Articolului 57, Alin 2, care prevede ca salariatii care nu anunta unitatea in termen de 24 de ore cu privire la cazurile de urgenta care ii impiedica sa se prezinte la programul de lucru sunt pasibili de sanctiune care poate ajunge pana la concediere. Echipa de audit anticipeaza o ***incongruenta a CCM cu Codul Muncii***, care prevede in mod explicit care sunt situatiile in care salariatii pot fi concediati si care este procedura de concediere a acestora.

CCM este intocmit dupa CCM la nivel national si cel de la nivel de ramura asa ca nu

???

CONCLUZIE. *In baza acestor observatii cu caracter general, echipa de audit remarca faptul ca exista un nivel mai ridicat de structurare a activitatii de angajare a personalului comparativ cu activitatile precedente de recrutare si selectie, insa sunt sesizate destul de multe lacune (care ar trebui analizate de un jurist de specialitate) in intocmirea Contractului Colectiv de Munca, care pot produce deservicii pe termen lung organizatiei auditate.*

7.2.2 CRITERII DE ANGAJARE

Criteriile de angajare nu reprezinta un aspect imperios necesar a fi regasit la nivelul organizatiilor. Angajarea personalului trebuie sa constituie mai degraba o concretizare fireasca a proceselor de recrutare si selectie a personalului. Din ce in de mai multe organizatii evita sa defineasca criterii de angajare, in conditiile in care acestea pot fi interpretate in mod frecvent ca fiind discriminatorii.

La nivelul S.C. Apavital – S.A. ***nu sunt definite criterii de angajare a personalului***, existand insa cateva ***principii, asumate cel putin la nivel declarativ*** de catre conducerea societatii, cu privire la angajarea personalului in cadrul organizatiei. Dimensiunea declarativa consta in faptul ca echipa de audit nu a putut identifica o concretizare a unor principii si criterii clare de angajare la nivelul organizatiei.

Echipa de audit propune o serie de criterii si principii de angajare, cu continut nediscriminatoriu, aplicate la nivelul organizatiilor de dimensiuni mari din Europa, dupa cum urmeaza:

- principiul celei mai bune corespondente a candidatului cu specificul postului pe care acesta urmeaza sa il ocupe;
- principiul angajarii personalului strict pe baza abilitatilor si competentelor detinute;
- principiul asumarii de catre potentialul angajat a elementelor de organizare structurala si procesuala si a elementelor de cultura organizationala specifice organizatiei;
- principiul manifestarii unui comportament etic in relatiile profesionale si personale;
- principiul pregatirii sau experientei de specialitate in domeniul postului pe care urmeaza sa il ocupe candidatul;
- principiul punctajului maxim obtinut in urma probelor teoretice si practice;
- principiul scorului maxim rezultat in urma procesului de recrutare si selectie;
- principiul good-will-ului si probitatii morale;
- principiul evitarii conflictului de interese.

Atentie PRINCIPII

Toate aceste principii pot fi utilizate ca un veritabil ghid de angajare si integrare a salariatilor in cadrul organizatiei, ele putand fi incluse, cu precadere in procesul de reproiectare a activitatilor de recrutare si selectie a personalului, sugerate anterior.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

7.2.3 ROLURI SI RESPONSABILITATI

In cadrul procesului de angajare a personalului, **principalele roluri si responsabilitati** sunt distribuite dupa cum urmeaza:

- seful Serviciului Resurse Umane elaboreaza politicile de personal, solicita angajari sau disponibilizari de personal la nivelul Serviciului Resurse Umane, planifica structura de personal, gestioneaza evidenta personalului si a miscarilor de personal, intocmeste impreuna cu Economistul programul de stagiu al noilor angajati;
- economistul participa la intocmirea programului de stagiu al noilor angajati;
- inspectorul de personal atribuie numerele de marca noilor angajati, intocmeste contractele individuale de munca, actualizeaza dosarele de personal ale angajatilor, actualizeaza registrul de marci, actualizeaza registrul de intrari si iesiri de personal, completeaza registrul general de evidenta a salariatilor, gestioneaza carnetele de munca ale salariatilor, intocmeste dosarele de pensionare, verifica documentele personale si de angajare a aplicantilor.

Se observa astfel distribuirea sarcinilor in domeniul angajarii de personal catre Doamna Ioana FANTANARU, care indeplineste functia de Inspector de Personal. Echipa de audit apreciaza sa sarcinile incluse in fisa postului sunt corelate cu nivelul de pregatire al ocupantului si cu specificul postului conform COR.

> ***CONCLUZIE.*** *Dincolo de suspiciunile care decurg din gradul de exercitare a acestor sarcini la nivelul organizatiei, echipa de audit apreciaza ca activitatea de angajare a resurselor umane este relativ acoperita din punct de vedere al sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor curente in acest domeniu.*

7.2.4 PROCEDURI DE ANGAJARE

In ceea ce priveste procedurile de angajare, echipa de audit a constatat faptul ca **nu exista o procedura propriu-zisa de angajare a personalului,** ci numai un set de linii directoare care ghideaza intr-o maniera mai mult sau mai putin formalizata activitatea de angajare a resurselor umane la nivelul organizatiei.

Conform Contractului Colectiv de Munca (Articolul 52 CCM), angajarea se face, **de regula,** pe baza de Contract Individual de Munca incheiat pe perioada nedeterminata, insa exista si anumite exceptii de la aceasta regula.

Contractul Individual de Munca se semneaza inaintea inceperii activitatii propriu-zise si este precedat obligatoriu de una dintre urmatoarele proceduri de selectie: concurs, interviu sau proba practica (Articolul 53 CCM). Echipa de audit a constatat intra-adevar existenta Contractelor Individuale de Munca pentru toti

Scanned with OKEN Scanner

salariatii organizatiei, insa, dupa cum a fost subliniat anterior, nu intotdeauna au avut loc si procedurile de selectie mentionate anterior.

De asemenea, procesul angajarii de personal include obligativitatea existentei unei perioade de proba (Articolul , conform legislatiei in vigoare sau a unei perioade de stagiatura (Articolul 55 CCM). Echipa de audit nu a putut stabili cu exactitate masura in care aceste prevederi sunt respectate la nivelul organizatiei.

Sintetizand, conform documentelor de formalizare a structurii organizatorice, procesul de angajare presupune parcurgerea urmatoarelor etape:

- recrutarea personalului pe baza CV-urilor si/sau scrisorilor de intentie/motivatie;
- selectia personalului, prin cel putin una dintre urmatoarele variante: concurs, interviu, proba practica;
- negocierea initiala a conditiilor de munca si de salarizare;
- negocierea Contractului Individual de Munca;
- semnarea Contractului Individual de Munca;
- initierea perioadei de proba sau de stagiatura, dupa caz;
- decizia finala de continuare a activitatii, la expirarea perioadei de proba;
- integrarea salariatului in cadrul organizatiei, in cazul angajarii acestuia.

In realitate, conform informatiilor culese la fata locului de catre echipa de audit si conform declaratiilor persoanelor chestionate si in urma analizei documentelor puse la dispozitie de catre organizatia auditata, echipa de audit concluzioneaza ca *procedura sintetica prezentata anterior este in mare parte eludata, fiind aplicata o procedura empirica de angajare*, care respecta intr-o maniera incompleta etapele mentionate anterior.

CONCLUZIE.*Echipa de audit considera necesara formalizarea procedurii de angajare, cu luare in considerare a tuturor elementelor mentionate in cuprinsul prezentului capitol, concomitent cu acordarea unei atentii sporite proceselor de integrare/mentorat, care ar trebui sa constituie parte integranta a strategiei de personal a organizatiei.*

De asemenea, echipa de audit considera necesara deschiderea organizatiei catre mediul exterior si organizarea de stagii de practica/mentorat/internship, la care sa ia parte absolventi sau studenti ai institutiilor de invatamant superior din localitate, punandu-se astfel fundamentele constituirii unei baze de recrutare si selectie performanta si dinamica, corelata cu obiectivul de intinerire a personalului organizatiei.

Scanned with OKEN Scanner

7.3 DIAGNOSTIC

7.3.1 ASPECTE POZITIVE

	Aspecte pozitive
AP.1.1.	Existenta unui personal calificat la nivelul Serviciului Resurse Umane, care se achita in mod corespunzator de sarcinile trasate in domeniul angajarii personalului
AP.1.2.	Efectuarea procesului de angajare a resurselor umane cu respectarea deplina a legislatiei nationale relevante si predominant de baza Contractului Individual de Munca pe perioada nedeterminata
AP.1.3.	Existenta unor elemente metodologice cu privire la activitatea de angajare a personalului, cuprinse in cadrul Contractului Colectiv de Munca
AP.1.4.	Atribuirea sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor in domeniul angajarii personalului catre un singur post, cel de inspector de personal, fapt ce favorizeaza abordarea unitara si eficienta a acestui proces la nivelul organizatiei
AP.1.5.	Angajarea personalului pe baza unei perioade de proba sau a unui stagiat anterioara deciziei de continuare a relatiilor contractuale
AP.1.6.	Includerea in cadrul Contractului Colectiv de Munca a principiului nediscriminarii in procesul de angajare, care constituie un prim pas catre instituirea unui cod etic la nivelul organizatiei

7.3.2 ASPECTE NEGATIVE

	Aspecte negative
AN.1.1.	Existenta unor articole in cadrul Contractului Colectiv de Munca care fac trimitere la metodologia desfasurarii procesului de angajare, si care sunt respectate partial sau chiar deloc
AN.1.2.	Inexistenta unei proceduri de lucru care sa reglementeze activitatea de angajare a personalului
AN.1.3.	Insuficienta corelare a Contractului Colectiv de Munca cu practicile uzuale existente la nivelul organizatiei in domeniul angajarii de personal
AN.1.4.	Inexistenta unor principii generale care sa ghideze activitatea de angajare a personalului la nivelul organizatiei si care sa asigure concomitent selectia calitativa a acestuia

Scanned with OKEN Scanner

8 EVALUAREA PERSONALULUI

Evaluarea personalului constituie procesul prin care se verifica cu regularitate progresele sau regresele inregistrate de personalul angajat in ceea ce priveste activitatea curenta desfasurata, precum si dinamica gradului de corespondenta intre cerintele postului si caracteristicile titularului sau. Experienta organizatiilor dezvoltate si profitabile a demonstrat faptul ca existenta unui sistem de evaluare obiectiv si bine delimitat este un factor motivational puternic, atat pentru angajatii care raspund la motivarea de tip pozitiv (care se vor bucura de oportunitati sporite promovare si recompensare), cat si pentru salariatii care raspund la motivarea negativa (si care vor munci mai mult si mai bine, pentru a-si asigura securitatea locului de munca). De asemenea, evaluarea personalului confera dimensiunea capitalului intelectual inglobat in cadrul organizatiei si constituie fundamentul imbogatirii si largirii posturilor, metode prin care se realizeaza aliniamentul strategic cu formele de organizare corporatiste.

OBIECTIV:

Identificarea principalelor caracteristici[14] ale activitatii de evaluare a personalului desfasurata la nivelul S.C. Apavital – S.A., concomitent cu identificarea principalelor proceduri aplicate in procesul de evaluare si a criteriilor utilizate pentru operationalizare performanta si profesionista a acestui proces.

COMPONENTE:

- componenta *Benchmarks* care se constituie intr-un set sintetic de indicatori de evaluare a eficientei si eficacitatii activitatii de evaluare a personalului desfasurata la nivelul sistemului de resurse umane la organizatiei;
- componenta *Organizarea activitatii de evaluare*, care evidentiaza principalele metode, tehnici, roluri si consecinte rezultate in urma procesului de evaluare a personalului;
- componenta *Diagnostic*, in care este realizat sinopticul principalelor puncte forte si puncte slabe identificate, ca urmare a finalizarii procedurilor de documentare, si care vor constitui baza recomandarilor formulate in capitolul de concluzii al Raportului de Audit.
- Componenta *Sistem Propus pentru Evaluarea Performantelor Personalului Serviciului Resurse Umane*, care constituie principala componenta a prezentului capitol si care furnizeaza un model de evaluare calitativa si cantitativa a posturilor, aplicat initial pe scara redusa, la nivelul Serviciului Resurse Umane, care poate fi insa extins la nivelul intregii organizatii au la nivelul unor subdiviziuni relevante din cadrul acesteia.

[14] *Informatiile analizate in cuprinsul prezentului capitol vor fi luate in considerare si vor fi corelate organic cu informatiile specifice celorlalte zone de audit, astfel incît recomandările finale sa fie realizate dintr-o perspectiva multidimensionala.*

8.1 BENCHMARKS

Cod	Indicator	UM	Descriere	Volum/ Conformitate[15]	Valoare	Observatii
IA58	Indicele de satisfactie al clientilor Serviciului Resurse Umane	Indice	Acest indicator exprima modalitatea in care clientii Serviciului Resurse Umane percep activitatea acestui compartiment. Aparent fara legatura cu zona de evaluare, indicatorul este deosebit de important in stabilirea nivelului de credibilitate de care se bucura Serviciul Resurse Umane in randul clientilor sai, care este de natura sa anticipeze succesul unui eventual proces de evaluare efectuat de catre salariatii Serviciului Resurse Umane. Pentru a fi considerat relevant, se impune cuantificarea indicatorului trimestrial.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA59	Intensitatea procesului de evaluare a personalului	%	Acest indicator exprima agregarea indicatorilor cantitativi de cuantificare a modalitatilor de evaluare a personalului din cadrul organizatiei. Pentru a fi considerat relevant, se impune cuantificarea indicatorului trimestrial.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA60	Numarul mediu de fise de evaluare completate	Fise	Acest indicato exprima randamentul mediu al procesului de evaluare a personalului, abordat prin prisma concretizarilor materiale ale acestuia, respectiv fisele de evaluare ale salariatilor. Pentru a fi considerat relevant, se impune cuantificarea indicatorului trimestrial.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA61	Numar indicatori de performanta aplicabili Serviciului Resurse Umane		Acest indicator exprima masura in care exista indicatori de performanta aplicati la nivelul Serviciului Resurse Umane, care sunt utilizati in mod curent de catre organizatie. Pentru a fi considerat relevant, se impune cuantificarea	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.

[15] *Indicatorii de conformitate presupun raportarea valorilor indicatorilor de volum la valori estimate sau considerate optime de catre auditori. Din acest motiv, avand in vedere faptul ca presupun existenta a cel putin 2 date istorice pentru fiecare indicator de volum, unii indicatori de conformitate nu vor putea face decat obiectul unor masuratori post-audit.*

Scanned with OKEN Scanner

Cod	Indicator	UM	Descriere	Volum/ Conformitate[15]	Valoare	Observatii
			indicatorului trimestrial.			
IA62	Numar de analize ale posturilor efectuate	Posturi	Acest indicator exprima ritmul de actualizare si imbogatire a continutului posturilor la nivelul organizatiei, in functie de modificarile intervenite in mediul endogen si exogen acesteia. Pentru a fi considerat relevant, se impune cuantificarea indicatorului trimestrial.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA63	Numar fotografieri efectuate si consemnate in documentele justificative	Fotografii	Acest indicator exprima frecventa aplicarii fotografierii proceselor de munca ca metoda de management orientata spre evaluarea performantelor personalului. Pentru a fi considerat relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA64	Numar mediu de posturi evaluate	Posturi	Acest indicator reprezinta exprima practic eficienta ? absoluta a evaluarii personalului, abordata prin prisma numarului de posturi evaluate intr-o anumita perioada de timp. Pentru a fi considerat relevant, se impune cuantificarea indicatorului trimestrial.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA65	Ponderea posturilor evaluate	Indice	Acest indicator reprezinta exprima practic eficienta ? relativa a evaluarii personalului, abordata prin prisma numarului de posturi evaluate intr-o anumita perioada de timp. Pentru a fi considerat relevant, se impune cuantificarea indicatorului trimestrial.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA66	Numar criterii/indicatori de performanta propusi	Unitati	Acest indicator exprima capacitatea persoanelor angajate in cadrul Serviciului Resurse Umane de a identifica noi modalitati de evaluare a personalului incadrat la nivelul organizatiei, pe baza a noi indicatori de performanta neutilizati pana in prezent. Pentru a fi considerat relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA67	Numar de teste aptitudinale sau psihologice aplicate Nu avem psiholog?	Unitati	Acest indicator exprima rolul si ponderea activitatilor de testare aptitudinala si psihologica a personalului in ansamblul proceselor de evaluare a personalului. Pentru a fi considerat relevant, se impune cuantificarea indicatorului semestrial.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

8.2 ORGANIZAREA ACTIVITATII DE EVALUARE

8.2.1 PREZENTARE GENERALA

Evaluarea personalului reprezinta o activitate indispensabila in cadrul oricarei organizatii de dimensiuni mijlocii si mari, in cadrul careia exercitarea atributelor manageriale de coordonare, antrenare si control-evaluare se realizeaza cu foarte mare dificultate, datorita numarului de niveluri ierarhice intermediare si datorita distantei dintre posturile de executie si posturile de conducere.

In conditiile in care aparatele manageriale se confrunta cu probleme din ce in ce mai mari in ceea ce priveste monitorizarea performantelor activitatii salariatilor, au aparut in cadrul serviciilor si compartimentelor de resurse umane echipe specializate in evaluare personalului, care furnizeaza informatii pertinente despre activitatea profesionala a acestuia.

Desi in cadrul S.C. Apavital - S.A. se impune cu necesitate implementarea unui sistem de monitorizare si evaluare a personalului, aceste nu exista in prezent. *Informatiile furnizate de angajatii organizatiei auditate au mentionat existenta unor preocupari anterioare in directia instituirii echipelor de evaluare a personalului, care, insa, din motive incert pentru auditori, nu s-au materializat.*

In aceste conditii, **situatia S.C. Apavital – S.A. in domeniul evaluarii personalului** se prezinta astfel:

- *nu se desfasoara activitati de evaluare a personalului, cu frecventa regulata*, acestea fiind practic cvas-inexistente;
- *nu exista infrastructura operationala necesara pentru realizarea unor evaluari pertinente de personal* (sistem de indicatori, software de specialitate, resurse umane instruite si certificate in acest sens etc.);
- *nu este instituita obligativitatea evaluarii personalului* nici in documentele de formalizare a structurii organizatorice, si nici in Contractul Colectiv de Munca;
- *indicatorii de performanta nu sunt inclusi in fisa postului, desi acestia ar fi putut constitui baza procesului de evaluare a personalului;*
- *nu exista un instrumentar managerial de evaluare a personalului*, care sa permita desfasurarea in conditii de eficienta si eficacitate a proceselor de evaluare a personalului;
- *nu se fac presiuni pentru introducerea unui sistem de evaluare a personalului;*

corect

Toate aceste elemente genereaza o serie de manifestari cu un puternic **impact negativ** asupra societatii, cum ar fi:

- *dificultatea monitorizarii activitatii personalului*, in special a celui din grupurile periferice;
- *dificultatea realizarii promovarii personalului pe criterii obiective;*
- *scaderea autoritatii managementului in fata posturilor subordonate;*
- *aparitia senzatiei de dezorganizare si a nemultumirilor intre salariati cu privire la volumul de munca repartizat;*
- *imposibilitatea recompensarii salariatilor pe baza rezultatelor si performantelor;*
- *scaderea productivitatii salariatilor, fie pe fondul demotivarii, fie pe fondul lipsei de interes si lipsei factorilor de coercitie;*
- *blocarea ascensiunii salariatilor performanti in cariera si spoirea climatului de neincredere organizationala;*
- *aparitia dezechilibrelor, grupurilor informale puternic conturate, etc.*

> ***CONCLUZIE.*** *In aceste conditii, dat fiind specificul activitatii S.C. Apavital – S.A., cu care echipa de audit a intrat in contract direct, se impune cu necesitate dezvoltarea unui sistem de evaluare a personalului, care sa contribuie la motivarea intrinseca si extrinseca a acestuia si sa asigure stabilitatea si ierarhia profesionala a angajatilor*

8.2.2 METODE SI TEHNICI DE EVALUARE

In absenta unui sistem efectiv de evaluare a personalului, nu poate fi abordata problematica metodelor si tehnicilor de evaluare. In cazul marilor corporatii au fost dezvoltate sisteme complexe de evaluare a personalului, de la **evaluarea 360⁰**, pana la autoevaluare si evaluare multifatetata.

In cadrul S.C. Apavital – S.A. s-a incercat in prima etapa evaluarea pe baza obiectivelor de performanta, o parte a acestora regasindu-se in prezent in fisele de post aferente posturilor din organizatie. Insa, din cauza unei definiri dificile si necuantificabile a obiectivelor si indicatorilor de performanta din fisa postului, evaluarea personalului a devenit imposibila, iar sistemul proiectat initial a devenit greoi si inoperant.

Ulterior, managementul de nivel superior a renuntat la activitatea de evaluare, Serviciul Resurse Umane renuntand treptat la exercitarea sarcinilor, competentele si responsabilitatile unui management al resurselor

Scanned with OKEN Scanner

umane modern (recrutare, selectie, evaluare), focalizandu-se pe elementele de gestiune de personal (salarizare, angajare, etc.). Acest element a condus pe de o parte la o restrangere semnificativa a rolului si sferei de competenta asociata Serviciului Resurse Umane, iar pe de alta parte a favorizat aparitia comportamentelor antiproductive la nivelul personalului angajat in cadrul unitatii.

In absenta unor parghii eficiente de evaluare a personalului organizatiei, si a normarii activitatii acestora, dimensiunile organizatiei au sporit necontrolat, existand in prezent, in opinia echipei de audit, un excedent de personal de circa 7-8%, la nivelul intregii organizatii, in special in randul personalului TESA (afirmatie facuta prin raportare la valoarea tinta indicatorului Populatia deservita/Nr. de angajati, prevazut in Contractul de Delegare.

Echipa de audit considera ca neexercitarea activitatilor de evaluare a produs si produce in continuare grave deservicii la nivelul organizatiei, reflectate intr-un nivel scazut al productivitatii muncii si intr-un numar ascendent de personal angajat, fara a exista o necesitate explicita si concreta in acest sens.

CONCLUZIE. *In vederea restabilirii functiei de evaluare a personalului, echipa de audit recomanda reproiectarea si actualizarea indicatorilor de performanta la nivelul fiecarui post din organizatie, concomitent cu aplicarea sistemului de indicatori de benchmarking aplicabil in sfera evaluarii de personal. Pe baza aplicarii acestor metode, se poate defini ulterior o procedura operationala de evaluare a personalului, in care sa fie prevazuta ritmicitatea procesului si directiile de actiune viitoare, rezultate la finalul evaluarii.*

Pentru o eficienta maxima a sistemului de evaluare pe baza indicatorilor de performanta se impune corelarea acestora cu tipul postului, cu nivelul ierarhic la care acesta este situat si cu Contractul de Delegare in baza caruia societatea isi desfasoara activitatea. Totodata, este esential ca posturile similare sa fie evaluate in baza aceluiasi set de indicatori, iar tratamentul persoanelor care obtin performante similare, sa fie, de asemenea identic.

In acest sens, se impune definirea unui sistem de motivare a persoanelor care obtin performante notabile si a unui sistem de sanctionare a persoanelor care nu corespund profesional. Pentru moment, echipa de audit considera ca nu se impune aplicarea unor metode si tehnici corporatiste de evaluare a personalului.

8.2.3 ROLURI SI RESPONSABILITATI

Conform fiselor de post aferente personalului incadrat la nivelul Serviciului Resurse Umane, **singurele sarcini referitoare la evaluarea personalului** sunt distribuite astfel:

Scanned with OKEN Scanner

- Seful Serviciului Resurse Umane stabileste metodele si criteriile anuale de evaluare a personalului;
- Inginerul participa la evaluarea performantelor personalului companiei;
- Subinginerul participa la evaluare si ierarhizarea posturilor; participa la anchete interne la solicitarea sefului ierarhic, participa la stabilirea metodelor si criteriilor de apreciere a personalului.

Pe de o parte frapeaza faptul ca sarcinile, competentele si responsabilitatile in sfera evaluarii personalului sunt foarte lacunar formulate si sunt insuficiente sub raport numeric pentru o organizatie de dimensiunile S.C. Apavital – S.A. Pe de alta parte, sarcinile existente revin unor persoane a caror pregatire de baza nu le recomanda pentru a exercita procesul de evaluare a personalului, in conditiile in care acesta este efectuat de regula de personal cu o pregatire socio-umane si cu abilitati in domeniul psihologiei, pentru a putea surprinde angajatii in multidimensionalitate personalitatii lor.

corect.

In urma verificarilor la fata locului si a discutiilor purtate cu personalul ce prezinta sarcini in domeniul evaluarii, au rezultat urmatoarele concluzii:

- Seful Serviciului Resurse Umane a admis faptul ca nu stabileste criterii de anuale de evaluare a personalului si nici nu a incredintat aceasta activitate vreunui subordonat;
- Doamna Inginer Cristina SENTEA, care are ca sarcina participarea la evaluarea performantelor personalului companiei nu exercita aceasta sarcina in mod real, avand in vedere ca un sistem de evaluare a performantelor personalului nu a fost inca proiectat si nici aplicat. In anumite situatii, evaluarea nu are loc nici macar in momentul angajarii unui salariat. In trecut au existat tentative de instituire a unui astfel de sistem, insa ele au esuat. In opinia auditorilor, lipsa sistemului de evaluare a performantelor influenteaza direct si in mod negativ, nivelul productivitatii muncii.
- Domnul Subinginer Ioan MORARIU, nu a putut prezenta echipei de audit rezultate ale evaluarii si ierarhizarii posturilor, motiv pentru care echipa de audit apreciaza ca aceasta atributie nu este exercitata decat la nivel declarativ.

de avut in vedere la PL si fisa de post

CONCLUZIE.*Pe cale de consecinta, echipa de audit apreciaza faptul ca procesul de evaluare a personalului este inexistent, iar sarcinile incluse in fisele de post care fac referire la atributii in corelatie cu acest domeniu nu sunt exercitate.*

De asemenea, auditorii recomanda ca atributiile in domeniul evaluarii personalului sa fie diversificate si grupate in asa fel incat ele sa fie exercitate de o singura persoana, cu rol de evaluator al resurselor umane.

!!!

Scanned with OKEN Scanner

8.2.4 CONSECINTE ALE EVALUARII

Absenta unui proces de evaluare la nivelul unei organizatii de dimensiuni mari reprezinta un punct slab major, care este de natura sa produca exclusiv deservicii organizatiei si personalului incadrat la nivelul acesteia.

Consecintele negative induse de inexistenta si neaplicarea unui sistem de evaluare a personalului vizeaza:

- imposibilitatea atributelor de control la nivelul angajatilor organizatiei;
- imposibilitatea cuantificarii obiective a productivitatii muncii salariatilor;
- lipsa de productivitate a salariatilor;
- lipsa de motivatie a personalului de a obtine performante notabile;
- tendinta personalului de eluda, pe cat posibil, sarcinile de lucru;
- inexistenta unei baze de recompensare si sanctionare individuala a personalului;
- diluarea autoritatii ierarhice;
- proliferarea comportamentelor antisociale, antiproductive si favorizarea crearii de puternice retele informale;
- lipsa de structurare a autoritatii pe niveluri ierarhice;
- sporirea necontrolata a personalului organizatiei, fara ca acest lucru sa fie absolut necesar;
- cresterea costurilor ocazionate de sporirea cheltuielilor cu personalul nou-angajat, etc.

corect

Echipa de audit apreciaza ca fiind absolut necesara pentru performantele si functionalitatea organizatiei conturarea unui sistem de evaluare a resurselor umane ale organizatiei.

Scanned with OKEN Scanner

8.3 DIAGNOSTIC

8.3.1 ASPECTE POZITIVE

	Aspecte pozitive
AP.1.1.	Existenta unui minim de atributii in sfera evaluarii personalului, a caror aplicare corecta poate constitui baza proiectarii unui sistem coerent de evaluare
AP.1.2.	Existenta disponibilitatii personalului Serviciului Resurse Umane de a-si asuma exercitarea sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor in domeniul evaluarii personalului
AP.1.3.	Existenta unui fundament incipient pentru evaluare la nivelul personalului incadrat in cadrul Directiei Generale
AP.1.4.	Existenta unui Contract de Delegare si a unui Regulament de Organizare si Functionare, ale caror prevederi pot sta la baza elaborarii sistemului de evaluare a personalului

8.3.2 ASPECTE NEGATIVE

	Aspecte negative
AN.1.1.	Inexistenta unui sistem de monitorizare si evaluare a personalului
AN.1.2.	Inexistenta infrastructurii operationale necesara pentru realizarea unor evaluari pertinente de personal
AN.1.3.	Inexistenta unui instrumentar adecvat utilizat pentru evaluarea personalului organizatiei
AN.1.4.	Inexistenta obligativitatii evaluarii personalului la nivelul organizatiei
AN.1.5.	Incorecta definire a indicatorilor de performanta la nivelul fiselor de post
AN.1.6.	Atitudinea pasiva si lipsa de initiativa a managementului organizatiei cu privire la absenta activitatilor de evaluare a personalului
AN.1.7.	Existenta unui personal supradimensionat la nivelul anumitor verigi organizatorice
AN.1.8.	Distributia inechitabila a sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor intre angajati
AN.1.9.	Corelarea insuficienta intre pregatirea necesara personalului cu atributii in sfera activitatii de evaluare si pregatirea personalului care detine efectiv aceste atributii

Scanned with OKEN Scanner

8.4 SISTEM PROPUS PENTRU EVALUAREA PERFORMANTELOR PERSONALULUI SRU

Sistemul de indicatori de performanta ai Serviciului Resurse Umane propus de catre echipa de audit este structurat pe 3 nivele distincte, astfel:

I. Indicatori la nivel de organizatie ≤ 50%

Aceasta categorie de indicatori regrupeaza o serie de variabile a caror monitorizarea este esential sa se realizeze la nivelul intregii organizatii auditate, pentru inceput de catre personal extern, iar ulterior, pe masura dobandirii de competente, de catre personalul propriu al Serviciului Resurse Umane. Atingerea anumitor niveluri de performanta este de natura sa contribuie la atingerea obiectivelor stabilite de catre organizatie, in ansmablul sau.

II. Indicatori la nivelul SRU

Aceasta categorie de indicatori regrupeaza un set de variabile menite sa monitorizeze si sa eficientizeze activitatea salariatilor la nivelul Serviciului Resurse Umane. In prima faza, acesti indicatori vor oferi un plus de rigurozitate activitatilor de personal, putand fi extinsi treptat la nivelul tuturor verigilor organizatorice.

III. Indicatori la nivel individual, particularizati pentru fiecare post din cadrul SRU.

Aceasta categorie de indicatori regrupeaza variabilele cantitative asociate activitatii fiecarui post din cadrul Serviciului Resurse Umane. Ei nu pot fi aplicati la nivelul celorlalte posturi din organizatie, decat dupa o atenta si ampla reconcepere a continutului lor, in functie de specificul sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor fiecarui post.

8.4.1 INDICATORI DE PERFORMANTA LA NIVEL DE ORGANIZATIE

In principiu, acesti indicatori exista, ei regasindu-se in Contractul de Delegare a gestiunii serviciului, eventual completati cu cei din Contractul de Mandat al Directorului General. In acest caz, ponderea indicatorilor calitativi este de cca. 50%. Acesti indicatori vor fi utilizati pentru evaluarea activitatii fiecarui salariat al ApaVital.

Evaluarea angajatilor in functie de performantele organizatiei, este posibila in conformitate cu prevederile Articolului 27 Alineatul 2 din Contractul Colectiv de munca, prin care se specifica: *„(2) Angajatorul poate defalca sau stabili anual obiective si/ sau indicatori de performanta specifici,pe fiecare directie, exploatare sau compartiment functional/ de*

productie in parte urmind ca salarizarea lunara sa fie efectuata in functie de gradul de realizare a obiectivelor/indicatorilor stabiliti si de posibilitatile financiare ale societatii din perioada respectiva."

8.4.2 INDICATORI DE PERFORMANTA LA NIVEL DE SRU

Articolul invocat mai sus permite de asemenea, stabilirea si urmarirea de indicatori la nivel de veriga organizatorica.

Propunerea auditorilor este ca sistemul de indicatori de performanta ai Serviciului Resurse Umane sa includa:

1. **Populatia deservita per angajat** *(Populatia deservita/Cifra de personal)* – este un indicator care se regaseste si in Contractul de Delegare, insa al carui nivel este direct influentat de activitatea de resurse umane. Conform obiectivelor Contractului de Delegare, trendul indicatorului ar trebui sa fie unul descendent. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

2. **Rata personalului TESA** *(Personal TESA/Total personal)* – este un indicator care reflecta in ce masura structura personalului este una echilibrata. In prezent, acest indicator este supradimensionat, motiv pentru care trendul indicatorului este necesar sa fie unul descendent. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual. Eventual, pentru mai multa relevanta, indicatorul poate fi defalcat pe mai multe sub-valori (TESA aferenta zonelor de birouri/executie, TESA la nivel de centru de cost etc.).

3. **Rata personalului direct productiv** *(Personal productiv/Total personal)* - este un alt indicator care reflecta in ce masura structura personalului este una echilibrata. In prezent, acest indicator este subdimensionat, motiv pentru care trendul indicatorului este necesar sa fie unul ascendent. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

4. **Rata de intinerire a organizatiei** *(Varsta medie aferente intrarilor de personal/Varsta medie aferenta iesirilor de personal)* – indicatorul urmareste masura in care se fac eforturi pentru reglarea unui alt dezechilibru la nivelul structurii personalului, si anume nivelul ridicat al varstei medii a personalului Apa Vital. Trendul indicatorului trebuie sa fie unul descendent, cel putin pana la reglarea acestui dezechilibru. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

5. **Indicele de acoperire a functiilor de management [Ponderea personalului de conducere]** *(Personal cu functii de conducere/ Numar total de angajati)*. Pentru a asigura o pondere medie ierarhica optimala, este necesar ca acest indicator sa aiba un trend descendent, cel putin in urmatorii 2 ani. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

6. **Rata personalului de resurse umane** *(Nr. salariati ai SRU*100/Cifra de personal)*. In principiu, in conditiile in care un Departament de Resurse Umane exercita toate atributiile specifice managementului resurselor umane, ar trebui sa existe un raport de 1 salariat SRU la 90-110 salariati ai organizatiei. In masura in care se va continua trendul de reducere a personalului Apavital, si acest indicator ar trebui sa urmeze un trend descendent. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

7. **Bugetul de resurse umane per salariat** *(Bugetul activitatilor de resurse umane/ Cifra de personal)*. Acest indicator cuantifica efortul organizatiei in directia dezvoltarii resurselor umane si ar trebui sa inregistreze un trend crescator, mai ales daca se continua trendul de reducere a personalului. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

8. **Ponderea bugetului alocat formarii personalului in totalul bugetului de resurse umane** *(Bugetul alocat formarii personalului/Bugetul activitatilor de resurse umane)*. Acest indicator indica practic gradul de valorificare, pe plan intern, a Centrului de Formare Profesionala. Indicatorul ar trebui sa aiba un trend crescator. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

9. **Intensitatea activitatii de formare profesionala** *(Numarul total de ore-om curs/Cifra de personal)*. Indicatorul reflecta numarul de ore de curs per salariat, la nivelul unui an calendaristic. Indicatorul este necesar sa aiba un trend crescator.Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

10. **Indicele de satisfactie al clientilor SRU** *(Nota pe scara 1-5)*. Indicator determinat pe baza fiselor de evaluare completate de managerii de nivel mediu si superior, privind activitatea Serviciului de Resurse Umane. Indicatorul este necesar sa aiba un trend crescator.Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual. Procesul de determinare a acestui indicator va fi externalizat, in baza unor fise de evaluare agreate de Seful SRU. Pot fi determinati indici referitori la: relatia de comunicare, promptitudinea SRU la cerintele clientilor, calitatea generala a serviciilor SRU etc.

Scanned with OKEN Scanner

11. **Indice de completitudine a fiselor de post** (%). Indicatorul va fi masurat prin evaluarea, prin sondaj, a 10% din totalul fiselor de post si va viza compatibilitatea fisei de post cu Procedura de lucru privind elaborarea fisei posturilor. Se va urmari inclusiv existenta Anexei cu indicatorii de performanta ai postului. Indicatorul este necesar sa aiba un trend crescator. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual. Procesul de determinare a acestui indicator va fi externalizat.

Nr. ar putea fi influentat de fisele de SRU.

12. **Nivelul de standardizare a procesului de recrutare** *(Nr.angajarilor desfasurate conform Procedurii de recrutare/ Totalul angajarilor)*. Indicatorul reflecta masura in care procesul de recrutare este conform cu Procedurile de lucru aflate in vigoare. Indicatorul este necesar sa aiba un trend crescator.Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual. Pentru ca indicatorul sa poata sa fie calculat, este necesara insa o reevaluare a procedurii de recrutare, in sensul impunerii unor reguli si fluxuri de lucru, care sa aiba insa un caracter realist, adaptat pe specificul Apavital.

— " — SRU poate mima concurs, etc.

13. **Intensitatea procesului de evaluare a personalului (A)** *(Numarul de indicatori de performanta aplicati personalului/ Cifra de personal)*. Acest indicator este relevant mai ales in conditiile in care sistemul de evaluare este practic inexistent la ora actuala. In aceste conditii, indicatorul reprezinta o expresie a dezvoltarii viitoare a sistemului de evaluare a personalului. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

— Nu stiu daca nr (increstere) de indicatori (indiferent de calitatea acestora) ar fi relevant?

14. **Intensitatea procesului de evaluare a personalului (B)** *(Numarul posturi care detin indicatori de performanta/ Nr. total de posturi)*. Acest indicator este relevant mai ales in conditiile in care sistemul de evaluare este practic inexistent la ora actuala. In aceste conditii, indicatorul reprezinta o expresie a dezvoltarii viitoare a sistemului de evaluare a personalului. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

Asta DA

15. **Intensitatea procesului de evaluare a personalului (C)** *(Numarul de fise de evaluare completate/ Cifra de personal)*. Acest indicator este relevant mai ales in conditiile in care sistemul de evaluare este practic inexistent la ora actuala. Este vorba de fisele de evaluare completate cu frecventa regulata (ex:semestrial) de sefii de unitati ierarhice, pentru personalul din subordine. In aceste conditii, indicatorul reprezinta o expresie a dezvoltarii viitoare a sistemului de evaluare a personalului. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

??

Cine completeaza fisele de evaluare (si pt.cine?

? pers din subordine? Ce fise de eval?

Scanned with OKEN Scanner

cum va evalua seful ierarhic acest indice de performanta?

16. **Indicele de efectivitate al formarii profesionale (A)** (*Indicele mediu de performanta al salariatilor in anul t/Indicele mediu de performanta al salariatilor in anul t-1*). Acest indicator este aplicabil acelor salariati care au participat la programe de training organizate de CFP, in anul *t-1*, si se determina pe baza indicatorilor de performanta ai postului, corelati cu evaluarile sefului ierarhic. Indicatorul este conditionat de existenta sistemului de evaluare a performantelor. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

NU.

17. **Indicele de efectivitate al formarii profesionale (B)** (*Indicele mediu de satisfactie al beneficiarilor programelor de training*). Acest indicator se va determina pe baza chestionarelor de feedback aplicate tuturor beneficiarilor, sau dupa caz, unui esantion reprezentativ, de catre un tert. Aceste formulare de feedback nu trebuie confundate cu cele solicitate in prezent de catre Coordonatorul CFP. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

corect.
corect.

18. **Intensitatea activitatii de asistenta medicala** (*Nr. de consultatii acordate in cabinetul medical/Nr. de salariati*). Acest indicator este unul important mai ales in contextul in care serviciile medicale reprezinta, in opinia auditorilor, o componenta importanta a sistemului de beneficii al Apavital, care este necesar sa fie perceputa ca atare si de salariati. Indicatorul este necesar sa aiba un trend crescator.Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

19. **Intensitatea activitatii de analiza a posturilor** (*Nr. de analize de post efectuate conform Procedurilor de lucru aflate in vigoare/Nr. total de posturi*). Indicatorul este necesar sa aiba un trend crescator.Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

este in legatura cu nr 14, 13,

Rapoarte de oportunitate

NU

20. **Intensitatea activitatii de evaluare a riscurilor SSM** (*Nr. de locuri de munca evaluate sub aspectul riscurilor SSM/Nr. total de locuri de munca*). Este un indicator general al intensitatii activitatii de SSM-PSI. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

- poate acesta e post extern nu stiu?

NU

21. **Intensitatea activitatii de instruire SSM-PSI** (*Nr. salariati instruiti in raport cu normele SSM-PSI/Cifra de personal al organizatiei*). Este un indicator general al intensitatii activitatii de SSM-PSI. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

- fegretre, fotografii, pch. de la instruirile SSM. si pe site-ul firmei
- de catre sefii ierarhici
- Sondaj de catre comp. SSM.

Scanned with OKEN Scanner

22. **Indicatori privind respectarea fondului de salarii**. Acesti indicatori sunt aplicati si in prezent.

Pe baza indicatorilor de mai sus, se va face si evaluarea activitatii Sefului SRU.

8.4.3 INDICATORI DE PERFORMANTA LA NIVEL INDIVIDUALI

Indicatorii individuali pot fi stabiliti si atasati ca Anexa la Fisa postului, in conformitate cu procedura de elaborare a Fisei postului.

Sistemul propus de indicatori cuprinde o serie de indicatori de performanta (Tabelul nr. 4), care prezinta 2 caracteristici principale:

- Sunt, in general, **cantitativi**, fiind mai degraba aplicabili pentru aprecierea, in mod direct sau indirect, a gradului de incarcare al fiecarei persoane. Componenta calitativa a evaluarilor individuale este asigurata de indicatorii consolidati la nivel de organizatie si la nivel de SRU.
- Sunt raportati la **actualele atributii ale personalului SRU**, asa cum au rezultat ele in urma analizei posturilor. In masura in care portofoliul de atributii va fi imbogatit, este posibil sa fie necesari noi indicatori.

Scanned with OKEN Scanner

Tabelul nr. 4 Sistemul indicatorilor de performanta individuali ai personalului SRU

Nr. crt.	Indicator	Frecventa	Descriere	Economist Gabriela MUSTATA	Tehnician Vestina PRISACARU	Inspector personal Oana FANTANARU	Inginer Cristina SENTEA	Subinginer Ioan MORARIU	Coordonator CFP Narcisa POPESCU	Sef Comp. SSM Florentina CIORBA	Inginer SSM-PSI Sandu MARIUS	Medic Daniela REUT	Asistenta medicala Gabriela MARINIUC
1.	Punctajul rezultat in urma evaluarii de catre Seful SRU	Semestrial	Pe baza fiselor de evaluare completate de Seful Serviciului Resurse Umane	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.	Nr. de sanctiuni primite	Trimestrial	Este inclus si numarul de avertizari scrise	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.	Valoarea Bugetului de resurse umane	Anual	In masura in care se va reglementa un astfel de buget, care sa includa toate cheltuielile cu resursele umane	? X ?									
4.	Nr. de capitole ale Bugetului de resurse umane	Anual	In masura in care se va reglementa un astfel de buget, care sa includa toate cheltuielile cu resursele umane	X									
5.	Nr. de planuri de cariera intocmite	Semestrial	Indicatorul se determina relativ la acele clase de salariati pentru care se justifica intocmirea de planuri de cariera	? X ?									
6.	Nr. de angajati integrati in programe de stagiu	Anual	-	? X ?									
7.	Cifra de personal a organizatiei	Trimestrial	-	X		X ?						? X	? X
8.	Valoarea fondului de salarii	Anual	-	X									
9.	Numarul total de verigi organizatorice	Anual	La nivelul intregii organizatii	X ??									
10.	Numarul de verigi organizatorice aflate in aria de responsabilitate	Anual	Se are in vedere actuala diviziune a muncii intre Doamna MUSTATA si Doamna PRISACARU	X	X								
11.	Cifra de personal aferenta verigilor organizatorice	Anual	Se are in vedere actuala diviziune a	X	X								

Scanned with OKEN Scanner

Nr. crt.	Indicator	Frecventa	Descriere	Economist Gabriela MUSTATA	Tehnician Vestina PRISACARU	Inspector personal Oana FANTANARU	Inginer Cristina SENTEA	Subinginer Ioan MORARIU	Coordonator CFP Narcisa POPESCU	Sef Comp. SSM Florentina CIORBA	Inginer SSM-PSI Sandu MARIUS	Medic Daniela REUT	Asistenta medicala Gabriela MARINIUC
	aflate in aria de responsabilitate		muncii intre Doamna MUSTATA si Doamna PRISACARU										
12.	Nr. modificari majore ale normativului de personal	Annual	"Modificarea majora" in acceptiunea luata in considerare in momentul redactarii fisei postului	X			?? X	?? X					
13.	Nr. de adeverinte de salariat eliberate	Lunar	-	X	X	X							
14.	Nr. decizii privind acordarea de sanctiuni	Lunar	-	X	X								
15.	Nr. decizii privind modificari in structura personalului	Lunar	-	X	X	X ?							
16.	Nr. decizii de detasare a personalului	Lunar	-	X ?	X !	X							
17.	Nr. decizii de suspendare a raporturilor de munca in situatii de crestere a copilului pana la 2 ani	Lunar	-	X	X								
18.	Nr. cereri de ajutor, pe categorii (nastere, deces, pensionare)	Lunar	-	X	X								
19.	Nr. dari de seama intocmite, pe categorii	Lunar	-	X									
20.	Valoarea fondului de participare la profit	Anual	-	X	X								
21.	Nr. indicatori de performanta aplicabili Serviciului Resurse Umane	Anual	Este vorba de indicatorii descrisi in subcapitolul anterior	X	?? Nu-inteleg		De ce la Satin?						
22.	Nr. posturi vacante scoase la concurs	Trimestrial	In conformitate cu Procedura existenta	X ?		X ✓	?X						
23.	Nr. certificate medicale primite in vederea verificarii pontajelor	Lunar	-	X	X								
24.	Nr. de actualizari ale CCM	Anual	-		X ??					X			
25.	Nr. aplicatii primite si verificate	Lunar	Referitor la posturile scoase la concurs			X							
26.	Nr. angajari	Lunar	-			X	X						
27.	Nr. plecari	Lunar	-			X							
28.	Nr. pensionari	Lunar	-			X							
29.	Nr. decese	Lunar	-			X							

Scanned with OKEN Scanner

Nr. crt.	Indicator	Frecventa	Descriere	Economist Gabriela MUSTATA	Tehnician Vestina PRISACARU	Inspector personal Oana FANTANARU	Inginer Cristina SENTEA	Subinginer Ioan MORARIU	Coordonator CFP Narcisa POPESCU	Sef Comp. SSM Florentina CIORBA	Inginer SSM-PSI Sandu MARIUS	Medic Daniela REUT	Asistenta medicala Gabriela MARINIUC
30.	Nr. fise de lichidare completate	Lunar	-			X							
31.	Nr. decizii de concediere/incetare a CIM	Lunar	-			X							
32.	Nr. angajati care au fisa de post	Lunar	-			? X ?	X ?						
33.	Nr. concursuri organizate	Lunar	-			? X ?		X	X ?				
34.	Nr. pagini tehnoredactate	Lunar	-			X ?							
35.	Nr. adeverinte de practica eliberate	Lunar	-			X ?			X ??				
36.	Nr. analize ale posturilor efectuate	Trimestrial	Fiecare analiza de post poate fi consemnata intr-o Fisa de analiza. In conformitate cu procedura existenta				X	X					
37.	Nr. propuneri de modificari de structura organizatorica	Trimestrial	In masura in care acestea pot fi consemnate in documente justificative				X ?	X					
38.	Nr. fise de post actualizate	Trimestrial	-				X						
39.	Nr. manageri de nivel superior ???	Trimestrial	Avand in vedere atributia de elaborare/ gestiunea FP aferente managementului superior				X ?						
40.	Nr. manageri de nivel mediu ???	Trimestrial	Avand in vedere atributia de elaborare/ gestiunea FP aferente managementului mediu				X						
41.	Nr. manageri de nivel inferior ??	Trimestrial	Avand in vedere atributia de elaborare/ gestiunea FP aferente managementului mediu				X						
42.	Nr. salariati evaluati, pe tipuri de evaluari	Semestrial	-				X ?						
43.	Nr. analize de oportunitate a ocuparii posturilor vacante	Trimestrial	In masura in care analizele de oportunitate sunt consemnate in documente justificative				X ?	X					
44.	Nr. fise de post aferente posturilor de executie	Anual	-				X						
45.	Nr. fise de post "matrita"	Anual	-				X						

Scanned with OKEN Scanner

Nr. crt.	Indicator	Frecventa	Descriere	Economist Gabriela MUSTATA	Tehnician Vestina PRISACARU	Inspector personal Oana FANTANARU	Inginer Cristina SENTEA	Subinginer Ioan MORARIU	Coordonator CFP Narcisa POPESCU	Sef Comp. SSM Florentina CIORBA	Inginer SSM-PSI Sandu MARIUS	Medic Daniela REUT	Asistenta medicala Gabriela MARINIUC
46.	Nr. formatii de lucru	Trimestrial	ce relevanta are?					X ??					
47.	Nr. posturi repartizate in formatii de lucru	Trimestrial	In masura in care acestea pot fi consemnate in documente justificative	??				X					
48.	Nr. propuneri de imbunatatire a normelor de munca/deservire	Trimestrial	In masura in care acestea pot fi consemnate in documente justificative	??				X					
49.	Nr. norme de munca/deservire revizuite	Trimestrial	In masura in care acestea pot fi consemnate in documente justificative	mai intai trebuie intocmite revizuite apoi				X					
50.	Nr. fotografieri efectuate si consemnate in documente justificative	Trimestrial						X					
51.	Nr. analize efectuate privind incadrarea in indicatorii programati privind utilizarea eficienta a potentialului uman	Anual	-					X					
52.	Nr. lucrari/proiecte de indicatori tarifari de calificare	Anual	-					X					
53.	Nr. studii/proiecte elaborate pentru imbunatatirea productiei si muncii	Anual						X					
54.	Nr. anchete interne derulate	Anual	-?? le fel ca enchete ?					X					
55.	Nr. formatii care lucreaza in acord global	Anual	-					X					
56.	Nr. posturi evaluate	Trimestrial	- ??					X					
57.	Nr. posturi ierarhizate	Trimestrial	-					X					
58.	Nr. criterii/indicatori de performanta propusi	Anual	-					X					
59.	Nr. de facturi emise de furnizorii de servicii de formare profesionala	Trimestrial	- Nu-mi dau seama ce nr. de facturi ar fi pe un curs pot emite 5 facturi						X				
60.	Nr. de cursuri propuse in Planul Anual de formamre permanenta (PFP)	Anual	Per total si defalcat pentru cursuri interne si externe. Indicatorul						X				

??

Scanned with OKEN Scanner

Nr. crt.	Indicator	Frecventa	Descriere	Economist Gabriela MUSTATA	Tehnician Vestina PRISACARU	Inspector personal Oana FANTANARU	Inginer Cristina SENTEA	Subinginer Ioan MORARIU	Coordonator CFP Narcisa POPESCU	Sef Comp. SSM Florentina CIORBA	Inginer SSM-PSI Sandu MARIUS	Medic Daniela REUT	Asistenta medicala Gabriela MARINIUC
			se calculeaza separat pentru cursurile pentru care exista acreditare CNFPA.										
61.	Nr. de cursuri realizate efectiv conform PFP	Anual	Per total si defalcat pentru cursuri interne si externe. Indicatorul se calculeaza separat pentru cursurile pentru care exista acreditare CNFPA.						X				
62.	Nr. de cursanti propusi pentru instruire in PFP	Anual	Per total si defalcat pentru cursuri interne si externe. Indicatorul se calculeaza separat pentru cursurile pentru care exista acreditare CNFPA.						X				
63.	Nr. de cursanti instruiti efectiv conform PFP	Anual	Per total si defalcat pentru cursuri interne si externe. Indicatorul se calculeaza separat pentru cursurile pentru care exista acreditare CNFPA.						X				
64.	Nr. de ore-om de curs propuse in PFP	Anual	Per total si defalcat pentru cursuri interne si externe. Indicatorul se calculeaza separat pentru cursurile pentru care exista acreditare CNFPA.						X				
65.	Nr. de ore-om de curs realizate efectiv conform PFP	Anual	Per total si defalcat pentru cursuri interne si externe. Indicatorul se calculeaza separat pentru cursurile pentru care exista acreditare CNFPA.						X				
66.	Costurile propuse ale formarii profesionale conform PFP	Anual	Per total si defalcat pentru cursuri interne si externe. Indicatorul se calculeaza separat						X				

Scanned with OKEN Scanner

Nr. crt.	Indicator	Frecventa	Descriere	Economist Gabriela MUSTATA	Tehnician Vestina PRISACARU	Inspector personal Oana FANTANARU	Inginer Cristina SENTEA	Subinginer Ioan MORARIU	Coordonator CFP Narcisa POPESCU	Sef Comp. SSM Florentina CIORBA	Inginer SSM-PSI Sandu MARIUS	Medic Daniela REUT	Asistenta medicala Gabriela MARINIUC
			pentru cursurile pentru care exista acreditare CNFPA.										
67.	Costurile realizate ale formarii profesionale conform PFP	Anual	Per total si defalcat pentru cursuri interne si externe. Indicatorul se calculeaza separat pentru cursurile pentru care exista acreditare CNFPA.						X				
68.	Nr. de inregistrari in baza de date a Centrului de Formare Permanenta	Trimestrial	Exista posibilitatea ca indicatorul sa fie definit mai specific dupa analiza bazei de date	Nu-mi dau seama la ce se refera					X				
69.	Nr. formatorilor acreditati CNFPA	Anual	-						X				
70.	Nr. cursuri acreditate CNFPA	Anual	-						X				
71.	Nr. total ore ale cusurilor acreditate CNFPA	Anual	-						X				
72.	Nr. neconformitati constatate in urma auditului de calitate	Anual	In masura in care acest audit exista si este derulat de o persoana din afara SRU						X				
73.	Nr. cursanti evaluati la finalul cursurilor	Trimestrial	Conform fiselor de evaluare sau altor documente justificative						X				
74.	Nr. de indicatori de performanta ai formarii permanente	Anual	-						X				
75.	Nr. formulare de feedback primite de la cursanti	Trimestrial	-						X				
76.	Numarul de verigi organizatorice participante la procesul de formare in anul in curs	Anual	-						X				
77.	Nr. cereri de finantare depuse in vederea atragerii de fonduri pentru formarea profesionala	Anual	-						X				

Scanned with OKEN Scanner

Nr. crt.	Indicator	Frecventa	Descriere	Economist Gabriela MUSTATA	Tehnician Vestina PRISACARU	Inspector personal Oana FANTANARU	Inginer Cristina SENTEA	Subinginer Ioan MORARIU	Coordonator CFP Narcisa POPESCU	Sef Comp. SSM Florentina CIORBA	Inginer SSM-PSI Sandu MARIUS	Medic Daniela REUT	Asistenta medicala Gabriela MARINIUC
78.	Nr. cereri de finantare acceptate in vederea atragerii de fonduri pentru formarea profesionala	Anual ?	-						X				
79.	Cuantumul fondurilor externe atrase pentru sustinerea activitatii de formare profesionala	Anual ?	-						X				
80.	Nr. de actualizari ale procedurii PL-009	Anual	Actualizarile se fac daca se modifica legislatia specifica sau daca se constata imbunatatiri						X				
81.	Nr. de locuri de munca evaluate sub aspectul riscurilor SSM	Anual	-							X	X		
82.	Nr. riscuri evaluate ale sistemului SSM	Anual	-							X	X		
83.	Nr. masuri propuse ca urmare a evaluarii riscurilor SSM	Anual	-							X	X		
84.	Nr. masuri implementate ca urmare a evaluarii riscurilor SSM	Anual	-							X	X		
85.	Nr. instructiuni SSM	Anual	-							X			
86.	Nr. instructiuni PSI	Anual	-								X		
87.	Nr. documentatii tehnice elaborate pentru instruirea angajatilor in domeniul SSM	Anual	-							X	X		
88.	Nr. de fise de instruire individuale in domeniul SSM elaborate	Trimestrial	-							X	X		
89.	Nr. sedinte de instruire organizate in domeniul SSM/PSI	Trimestrial	-							X	X		
90.	Nr. salariati instruiti in raport SSM/PSI	Trimestrial	-							X	X		
91.	Nr. zone cu risc ridicat si specific sub aspect SSM/PSI	Semestrial	-							X	X		
92.	Nr. salariatilor care lucreaza in zone cu risc ridicat si specific	Semestrial	- ??							X	X		

Scanned with OKEN Scanner

Nr. crt.	Indicator	Frecventa	Descriere	Economist Gabriela MUSTATA	Tehnician Vestina PRISACARU	Inspector personal Oana FANTANARU	Inginer Cristina SENTEA	Subinginer Ioan MORARIU	Coordonator CFP Narcisa POPESCU	Sef Comp. SSM Florentina CIORBA	Inginer SSM-PSI Sandu MARIUS	Medic Daniela REUT	Asistenta medicala Gabriela MARINIUC
93.	Nr. zone care necesita semnalizare SSM	Semestrial	-							X	X		
94.	Nr. de lucratori in zonele care necesita semnalizare SSM	Semestrial	-							X	X		
95.	Nr. posturi care necesita examene medicale suplimentare	Semestrial	-							X ?	X ?	X	X
96.	Nr. fise de examinare medicala intocmite	Trimestrial	- Daca s-au, este nr de angajati.							X ?	X ?	X	X
97.	Nr. posturi care necesita testare aptitudinala sau psihologica (toate ar necesita)	Semestrial	- ce fac daca nu am psiholog.							X ?	X		
98.	Nr. teste aptitudinale sau psihologice aplicate	Trimestrial	- // -							X ?	X ?		
99.	Nr. de sisteme si dispozitive aflate in functiune, pe categorii	Anual	?? Ce fel de sisteme si dispozitive?							X	X		
100.	Nr. fise de control preventiv intocmite	Anual	-							X	X		
101.	Nr. echipamente necesare pentru posturile de lucru, pe categorii	Anual	-							X	X		
102.	Nr. de actualizari ale normelor si normativelor PSI	Anual	-							X	X		
103.	Nr. de investitii noi puse in functiune	Semestrial	Pe baza proceselor verbale de receptie							X	X		
104.	Nr. de rapoarte de cercetare privind accidente de munca	Anual	Ce fac daca nu am sau plec de la 0 (+).							X	X		
105.	Nr. de participari la instructajele organizate de ITM	Anual	Se face in fiecare viteri ?							X	X		
106.	Nr. controale realizate de organisme abilitate	Anual	Referitor la zona PSI								X		
107.	Cantitatea de materiale, instalatii si echipamente PSI incluse in planul anual	Anual									X		
108.	Valoarea materialelor, instalatiilor si echipamentelor PSI incluse in planul anual	Anual	?? Ce fac daca valoare scade de la un an la altul								X		

Scanned with OKEN Scanner

Nr. crt.	Indicator	Frecventa	Descriere	Economist Gabriela MUSTATA	Tehnician Vestina PRISACARU	Inspector personal Oana FANTANARU	Inginer Cristina SENTEA	Subinginer Ioan MORARIU	Coordonator CFP Narcisa POPESCU	Sef Comp. SSM Florentina CIORBA	Inginer SSM-PSI Sandu MARIUS	Medic Daniela REUT	Asistenta medicala Gabriela MARINIUC
109.	Nr. de rapoarte de cercetare privind incendiile propuse	Anual	-								X		
110.	Nr. participari la instructajele organizate de IJSU	Anual	-								X		
111.	Nr. fise medicale gestionate	Anual										X	X
112.	Nr. consultatii medicale acordate	Lunar	-									X	X
113.	Nr. controale realizate ce fel de controale?	Trimestrial	Conform documentelor justificative									X	X
114.	Nr. rapoarte privind incapacitatea de munca a salariatilor	Semestrial	-									X	
115.	Nr. de articole in lista de echipamente, materiale si instrumentar medical	Trimestrial	-									X	
116.	Valoarea totala a medicamentelor eliberate	Trimestrial										X	
117.	Nr. salariati supusi controlului de sanatate	Anual	- (nu-i acelasi cu pct. 112 ?									X	
118.	Nr. informari adresate inspectorului de personal	Trimestiral	- ??									X	
119.	Nr. retete eliberate	Lunar	- ? Nu stiu daca dl. dr. elibereaza retete									X	
120.	Nr. de certificate medicale vizate	Lunar	-									X	
121.	Nr. de bilete de trimitere eliberate	Lunar	-									X	
122.	Nr. rapoarte privind incapacitatea de munca a salariatilor	Trimestrial	- ?									X	X
123.	Nr. salariati expusi la noxe	Anual	-										X
124.	Nr. ore de curs de educatie sanitara	Anual	- se fac odata la 3 ani (igiena).										X
125.	Nr. anagajati instruiti la cursuri de educatie sanitara	Anual	-										X

Scanned with OKEN Scanner

Atentie

Auditorii vor verifica punctual, pentru fiecare indicator in parte, impreuna cu Seful Serviciului Resurse Umane, masura in care in prezent exista instrumente de masurare a indicatorilor propusi, precum si posibilitatile de implementare a acestor instrumente, in cazul in care ele nu exista. Este posibil ca partial, aceste instrumente sa fie sustinute de aparatul IT, motiv pentru care va fi solicitata si expertiza Sefului Serviciului Informatic. ??

Este necesar, de asemenea, sa fie clarificata si procedura de evaluare a personalului, in conformitate cu sistemul propus de evaluare a performantelor.

In mod similar, ulterior pot fi propusi indicatori de performanta la nivelul fiecarei verigi organizatorice.

Adoptarea tuturor masurilor necesare pentru configurarea unui sistem coerent si profesionist de evaluare a personalului organizatiei este un **proces care dureaza intre 12 si 18 luni**, dat fiind stadiul actual in care se afla organizatia.

De asemenea, procesul **necesita implicarea managementului de nivel superior, implicarea salariatilor si diminuarea rezistentei la schimbare in randul acestora,** in conditiile in care *situatia actuala este mai avantajoasa pentru majoritatea salariatilor*. In acest sens, se impune o informare corecta a acestora, cu siblinierea avantajelor ce decurg din implementarea sistemului de evaluare, si, concomitent proiectarea sistemului de motivare a persoanelor care obtin performante notabile in activitatea desfasurata.

Resursele financiare implicate de implementarea sistemului de evaluare, pe baza indicatorilor propusi nu este costisitor, el putand fi privit ca o sursa de venit pentru companie, datorita faptului ca va contribui la tinerea sub control a costruilor salariale si va impiedica creseterea nejustificata a numarului de angajati.

Pe baza unei analize specifice cost - oportunitate, echipa de audit poate furniza dimensiunea exacta a beneficiilor economice rezultate in urma implementarii si aplicarii corecte a sistemului de evaluare a personalului. ??

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

9 ANTRENAREA SI MOTIVAREA PERSONALULUI

Antrenarea si motivarea personalului reprezinta activitatile fundamentale care determina atitudinea salariatilor fata de munca si mobilizarea acestora pentru atingerea obiectivelor organizatiei. In aceste conditii, teoria si practica de specialitate au dovedit faptul ca motivarea personalului trebuie sa se realizeze in maniera complexa si sa imbrace numeroase forme: motivare pozitiva, motivare negativa, motivare materiala, motivare moral-spirituala, etc., in functie de specificul si personalitatea personalului motivat. In acest context, abordarea motivarii si antrenarii personalului in multivarietatea formelor pe care le pot lua aceste activitati constituie cheia spre obtinerea performantelor organizationale, precum si spre asigurarea unui climat organizational favorabil performantei individuale si de grup

OBIECTIV:

Identificarea principalelor caracteristici[16] ale activitatilor de anternare si motivare a personalului desfasurata la nivelul S.C. Apavital – S.A., concomitent cu identificarea principalelor metode de motivare, a politicii salariale si a sistemului de compensatii, a rolurilor si responsabilitatilor in domeniul motivarii, precum si a punctelor forte si slabe identificate la nivelul activitatii de antrenare si motivare.

COMPONENTE:

- componenta *Benchmarks* care se constituie intr-un set sintetic de indicatori de evaluare a eficientei si eficacitatii activitatilor de antrenare si motivare a personalului desfasurata la nivelul sistemului de resurse umane la organizatiei;

- componenta *Organizarea activitatii de antrenare si motivare*, care evidentiaza politica salariala, sistemul de compensatii si sistemul de stimulente utilizat la nivelul organizatiei, concomitent cu rolurile si responsabilitatile personalului SRU cu privire la activitatile de motivare si antrenare, realizand si o succinta descriere a politicii de empowerment si a nivelului de satisfactie a personalului;

- componenta *Activitatea de salarizare si remunerare*, care prezinta in detaliu componenta cea mai pronuntata a sistemului de motivare existent la nivelul S.C. Apavital – S.A., cu accent pe politica salariala a organizatiei;

- componenta *Diagnostic*, in care este realizat sinopticul principalelelor puncte forte si puncte slabe identificate, ca urmare a finalizarii procedurilor de documentare, si care vor constitui baza recomandarilor formulate in capitolul de concluzii al Raportului de Audit.

---

16 Informatiile analizate in cuprinsul prezentului capitol vor fi luate in considerare si vor fi corelate organic cu informatiile specifice celorlalte zone de audit, astfel incît recomandările finale sa fie realizate dintr-o perspectiva multidimensionala.

9.1 BENCHMARKS

Cod	Indicator	UM	Descriere	Volum/ Conformitate[17]	Valoare	Observatii
IA68	Indicele de satisfactie al clientilor Serviciului Resurse Umane Este trecut si la „Indic. de perf. la nivel de SRU" – pg. 8.12 - pct 10	Indice	Acest indicator reflecta atitudinea anagajatilor organizatiei cu privire la activitatea angajatilor Serviciului Resurse Umane in general, si la activitatea organizatiei an domeniul motivarii si antrenarii in special. Indicatorul se determina dupa metodologia proprie a auditoriului. Pentru a prezenta relevanta este necesara monitorizarea indicatorului trimestrial.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA69	Indicele de respectare a Fondului de Salarii – " – idem pg. 8.15 - pct 22	Indice	Acest indicator reflecta gradul de acoperire a Fondului de Salarii, oferind totodata si informatii despre politica motivationala pecuniara existenta la nicelul organizatiei. Pentru a prezenta relevanta este necesara monitorizarea indicatorului lunar.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA70	Numar de planuri de cariera intocmite Vezi pg. 8.16 - pct 5 (Indicatorul individual SRU)	Unitati	Acest indicator reflecta o forma de motivare moral-spirituala, care poate atrage dupa sine anternarea intensa a personalului organizatiei, in special a personalitatilor de tip Y. Pentru a prezenta relevanta este necesara monitorizarea indicatorului semestrial.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA71	Numar de decizii privid acordarea de sanctiuni Idem pg 8.17 - pct 14.	Unitati	Acest indicator reflecta o forma de motivare negativa la nivelul organizatiei, care poate atrage dupa sine anternarea personalitatilor de tip X si sporirea productivitatii acestora. Pentru a prezenta relevanta este necesara monitorizarea indicatorului semestrial.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA72	Indicele de complexitate a sistemului de motivare	Indice	Acest indicator exprima masura in care sistemul de motivare al resurselor umane acopera intreaga paleta de mijloace de motivare intrinseca si extrinseca a	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale

→ pe o scara de la 1–5.

? ?

poate-i mare...

[17] Indicatorii de conformitate presupun raportarea valorilor indicatorilor de volum la valori estimate sau considerate optime de catre auditori. Din acest motiv, avand in vedere faptul ca presupun existenta a cel putin 2 date istorice pentru fiecare indicator de volum, unii indicatori de conformitate nu vor putea face decat obiectul unor masuratori post-audit.

Scanned with OKEN Scanner

copy paste ...

Cod	Indicator	UM	Descriere	Volum/ Conformitate[17]	Valoare	Observatii
			personalului. Pentru a prezenta relevanta este necesara monitorizarea indicatorului anual.			performantelor personalului.
IA73	Indicele de prevalenta a motivarii pozitive	Indice	Acest indicator exprima ponderea factorilor de motivare pozitiva in ansamblul sistemului motivational contrucat la nivelul organizatiei. Pentru a prezenta relevanta este necesara monitorizarea indicatorului semestrial.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA74	Indicele de prevalenta a motivarii negative	Indice	Acest indicator exprima ponderea factorilor de motivare negativa in ansamblul sistemului motivational contrucat la nivelul organizatiei. Pentru a prezenta relevanta este necesara monitorizarea indicatorului semestrial.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA75	Indicele de prevalenta a motivarii financiare	Indice	Acest indicator exprima ponderea factorilor de motivare financiara in ansamblul sistemului motivational contrucat la nivelul organizatiei. Pentru a prezenta relevanta este necesara monitorizarea indicatorului semestrial.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA76	Indicele de prevalenta a motivarii moral-spirituale	Indice	Acest indicator exprima ponderea factorilor de motivare non-financiara in ansamblul sistemului motivational contrucat la nivelul organizatiei. Pentru a prezenta relevanta este necesara monitorizarea indicatorului semestrial.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

9.2 ORGANIZAREA ACTIVITATII DE ANTRENARE SI MOTIVARE

9.2.1 PREZENTARE GENERALA

Activitatea de motivare si antrenare la nivelul S.C. Apavital – S.A. este dominata de doua tendinte contradictorii: pe de o parte, se constata existenta unui sistem motivational relativ complex, care imbina stimulentele financiare, cu stimulentele materiale non-financiare si cu stimulentele moral-spirituale, iar pe de alta parte se constata un anumit grad de dezorganizare in formalizarea acestui sistem motivational. De asemenea, la nivelul organizatiei componenta de motivare prevaleaza in raport cu componenta de antrenare, aceasta din urma fiind insuficient definita la nivelul organizatiei.

Documentul care statueaza elementele sistemului motivational este reprezentat, in majoritate, de **Contractul Colectiv de Munca**, care face referire directa la elemente ale sistemului motivational la urmatoarele articole:

- Articolele 8-13, cu privire la timpul de munca, care influenteaza in mod direct politica salariala aplicata la nivelul organizatiei;
- Articolele 15-18 referitoare la normarea muncii personalului;
- Articolele 25-38 referitoare la salarizare si alte drepturi salariale;
- Articolele 66-76 referitoare la masurile de protectie si alte drepturi acordate salariatului.

Se constata in baza analizei accentul sporit acordat politicii de salarizare si insuficienta scoatere in evidenta a celorlalte facilitati de care beneficiaza salariatii unitatii, ca elemente ale politicii motivationale.

Per ansamblu, echipa de audit apreciaza ca desi sunt intrunite conditiile pentru a discuta despre un sistem de motivare a personalului in adevaratul sens al cuvantului, exista o serie de lacune, care il fac pe acesta sa nu fie perceput ca atare de catre salariati. Pentru solutionarea acestor neajunsuri, se impune, in prima faza, adoptarea unor masuri imediate si necostisitoare care vizeaza:

- corelarea sistemului de motivare cu sistemul de evaluare a personalului;
- includerea in cadrul Contractului Colectiv de Munca sau in cadrul Regulamentului de Organizare si Functionare a conditiilor de promovare a personalului, ca o componenta majora a motivarii profesionale;
- detalierea si reconfigurarea modului de prezentare a elementelor motivationale de natura non-financiara (tichete de masa, acces la cantina, asistenta medicala gratuita etc.);
- aducerea la cunostinta salariatilor inca din momentul angajarii a tuturor elementelor motivationale (inclusiv prin intermediul Mapei angajatului), cu prezentarea acestora de o maniera in care sa reiasa faptul ca organizatia depune eforturi pentru asigurarea unor conditii decente de activitate personalului angajat si faciliteaza pe cat posibil accesul acestuia la diferite beneficii.

9.2.2 POLITICA SALARIALA

Politica salariala la nivelul organizatiei este alcatuita din:

- salariul de baza;
- sporurile la salariu.

Ambele elemente ale politicii salariale sunt consemnate in Contractul Colectiv de Munca. Principalul factor negativ în ceea ce priveste politica salariala consta in plafonarea salariilor in grile, fapt ce limiteaza motivarea financiara. In aceste conditii, negocierea salariului este un proces asumat la nivel declarativ, fiind restrictionata de incadrarea intr-o anumita grila de salarizare.

Salariul este stabilit pe baza grilelor de salarizare, dar si a modului in care se desfasoara activitatea, respectiv in regie, in acord, sau pe baza de tarif. Diferentierea activitatilor in functie de modul in care se desfasoara activitatea, este apreciata de catre echipa de audit ca fiind un aspect pozitiv la nivelul organizatiei.

Conform Contractului Colectiv de Munca, Articolul 29, la nivelul organizatiei se stabilesc urmatorii coeficienti minimi de ierarhizare a salariilor de baza brute, pentru urmatoarele categorii de angajati, in functie de cerintele nivelului de instruire/calificare ale posturilor:

a) pentru muncitori:

-necalificati	*1,00*
-calificati	*1,20*

b) pentru personal administrativ incadrat pe functii pentru care conditia de pregatire este:

-liceala	*1,25*
-postliceala	*1,45*

c) pentru personal de specialitate incadrat pe functii pentru care conditia de pregatire este:

-scoala de maistri	*1,95*
-studii superioare de scurta durata	*2,00*

d) pentru personal de specialitate incadrat pe functii pentru care conditia de pregatire este cea de:

- studii superioare	*2,20*

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CONCLUZIE. *Echipa de audit apreciaza faptul ca in cadrul grilelor de salarizare impactul performantei asupra nivelului salarial nu este bine reglat, in lipsa sistemului de evaluare a performantelor, fapt ce genereaza nemultumiri in randul salariatilor ca urmare a faptului ca salariile nu sunt corelate cu volumul de munca si performanta.*

Ca masura de protectie sociala, sistemul de salarizare prevede un nivel minim salarial pe unitate, stabilit la 600 de lei.

Adaosurile salariale includ:

- adaosul de acord;
- premiile din fondul de premiere;
- cota-parte din profitul net.

Sporurile salariale, sunt, in principiu, cele garantate prin lege:

- spor pentru munca grea; Gresit
- spor pentru munca de noapte;
- spor de vechime; Nu mai este.
- prime de sarbatori;
- prima de vacanta, etc.

Un aspect pozitiv in ceea ce priveste definirea politicii salariale este reprezentat de stipularea confidentialitatii salariului la nivelul Contractului Colectiv de Munca (Articolul 26). In acest fel este asigurata prevenirea unor stari de instabilitate frecventa si a aparitiei demotivarii salariatilor.

IPOTEZA. *Pe baza aspectelor rezultate in urma interviurilor, auditorii suspecteaza faptul ca clauza de confidentialitate nu este respectata in mod real si ca, in general, personalul ApaVital are o incredere scazuta in ceea ce priveste capacitatea Serviciului Resurse Umane de a asigura confidentialitate salariilor.*

?!!

?? Multe compartimente fraieoc cu impresia că personalul care lucrează cu salariile se regăsește doar la SRU, în realitate însă sunt și cei de la IT&C + financiar

Aceasta ipoteza va fi validata in ultima etapa a auditului, atunci cand va avea loc analiza culturii organizationale.

Scanned with OKEN Scanner

9.2.3 SISTEMUL DE COMPENSATII

Sistemul de compensatii aplicabil la nivel organizatiei include:

- compensarea in bani a concediului de odihna neefectuat, numai in cazul incetarii contractului individual de munca;
- salariatii care au anumite boli, si urmeaza un tratament in statiuni balneoclimaterice in perioada concediului de odihna, vor beneficia o singura data pe an, de o compensatie baneasca egala cu echivalentul a doua salarii de baza minime negociate pe unitate (in afara primei de vacanta);
- in cazul concedierilor colective efectuate prin desfiintarea posturilor, angajatii in cauza vor primi din partea societatii plati compensatorii – suportate din fondul de salarii – acordate in functie de vechimea neintrerupta in cadrul regiei avuta la data concedierii, astfel:
  - pana la 10 ani vechime – 5 salarii de baza brute avute la data concedierii;
  - intre 10 si 20 ani vechime – 8 salarii de baza brute avute la data concedierii;
  - peste 20 ani vechime – 12 salarii de baza brute avute la data concedierii.

CONCLUZIE. *Echipa de audit apreciaza ca sistemul de compensatii este relativ bine conturat.*

9.2.4 STIMULENTE

Sistemul de stimulente dezvoltat la nivelul S.C. Apavital – S.A. include:

- remuneratia lunara;
- tichete de masa;
- cantina, care functioneaza la preturi preferentiale; la Constanta 7 lei 3 feluri/zi
- acces la centrul de formare permanenta;
- asistenta medicala gratuita;
- medicamente decontate, in anumite situatii, pentru angajati;
- program de lucru fix;
- conditii de lucru excelente;

Scanned with OKEN Scanner

- concedii de odihna si tratament.

CONCLUZIE. *Echipa de audit apreciaza ca sistemul de stimulente este foarte bine conturat comparativ cu alte organizatii publice si private care actioneaza pe piata, insa marea deficienta a acestui sistem rezida in faptul ca nu este promovat ca un sistem de beneficii, angajatii considerand ca toate aceste servicii reprezinta facilitati care li se cuvin de drept si de care este firesc sa beneficieze.*

Prezentarea pachetului de stimulente ca atare, ca reprezentand o facilitate generatoare de cheltuieli pentru organizatie poate conduce la reducerea nemultumirilor salariatilor cu privire la nivelul de salarizare practicat. ***Aceasta este o problema care tine atat de zona de resurse umane, cat si de cea de marketing intern.***

9.2.5 ROLURI SI RESPONSABILITATI

In **procesul de salarizare**, rolurile sunt repartizate astfel:

- Seful Serviciului Resurse Umane participa la negocierea salariilor cu personalul din cadrul Serviciului Resurse Umane; participa la negocierea salariilor altor categorii de persoane, la solicitarea Directorului General; intocmeste rapoartele si chestionarelor statistice cu privire la miscarea si salarizarea personalului; actualizeaza grila de salarizare; realizeaza de studii de piata pentru determinarea salariilor oferite de firmele cu profil asemanator;

- Economistul participa la negocierea salariilor altor categorii de persoane, la solicitarea Directorului General, urmareste programul anual privind fondul de salarii; calculeaza fondul de premiere disponibil; stabileste numarul de zile de concediu de odihna pentru fiecare salariat, in functie de vechimea in munca; tine evidenta personalului sanctionat; intocmeste lista cu copii salariatilor pentru acordarea de cadouri; tine evidenta salariatilor care au dreptul la tichete de masa, etc;

Tehnicianul ? Este o greseala;

- Coordonatorul FPC stabileste numarul de zile de concediu de odihna pentru fiecare salariat, in ~~functie de vechimea~~ in munca; tine evidenta personalului sanctionat; intocmeste lista cu copii salariatilor pentru acordarea de cadouri; etc. ??

In urma **analizei rolurilor si responsabilitatilor in domeniul motivarii si antrenarii**, echipa de audit realizeaza urmatoarele aprecieri:

- se constatata prevalenta sarcinilor referitoare la motivare si inexistenta sarcinilor referitoare la antrenarea personalului;

- se constata existenta unor sarcini de executie la nivelul Sefului Serviciului Resurse Umane, care se impun a fi transferate catre personalul din subordine; DA

- se constata existenta unor sarcini redundante intre ocupantul postului de economist si ocupantul postului de coordonator FPC, care impun degrevarea unuia dintre posturi de exercitarea acestora;
- se constata concentrarea responsabilitatilor majoritar in sfera activitatilor de motivare financiara si mai putin in sfera activitatilor de motivare materiala non-financiara, motivare moral – spirituala si motivare profesionala;
- se constata acoperirea incompleta a sarcinilor, responsabilitatilor si competentelor arondate motivarii si antrenarii resurselor umane in cadrul fiselor de post aferente personalului Serviciului Resurse Umane;
- se constata neexercitarea unor sarcini (spre exemplu, in conditiile in care salariile sunt plafonate in grile de salarizare, nu se poate discuta despre o negociere a salariilor in adevaratul sens al termenului);

In baza acestor aprecieri, echipa de audit considera necesara eliminarea acestor neconcordante in urma procesului de reproiectare manageriala a fiselor de post.

9.2.6 ENPOWERMENT

Delegarea nu este o practica frecventa la nivelul organizatiei, in conditiile in care aceasta are un rol determinant pentru asigurarea motivarii profesionale a salariatilor si a responsabilizarii acestora. O mare parte din atitudinea delasatoare invocata de persoanele cu functii de conducere cu privire la salariati are la baza insuficienta implicare a acestora in activitatile organizatiei.

Principalele **ipoteze identificate de catre echipa de audit care ingreuneaza semnificativ practicarea delegarii** (si care urmeaza sa fie validate in ultima etapa a auditului) sunt:

- nivelul ridicat de centralizare a intreprinderii;
- reticenta salariatilor in a-si asuma responsabilitati;
- inexistenta unui sistem de motivare corespunzator, care sa ii determine pe angajati sa isi doreasca sa isi asume responsabilitati;
- inexistenta unui sistem de recompensare corespunzatoare a salariatilor care s-au achitat cu brio de sarcinile, competentele si responsabilitatile trasate in urma procesului de delegare;
- lipsa de identificare dintre salariati si organizatie;
- insuficienta cunoastere de catre salariati a obiectivelor si practicilor curente aplicate la nivelul organizatiei;
- inexistenta managementului participativ, prin care se asigura accesul la informatie participantilor, si prin intermediul caruia subordonatii se pot familiariza cu activitatile desfasurate de catre seful

Scanned with OKEN Scanner

ierarhic superior, fiind mai pregatiti pentru a-l inlocui temporar pe acesta daca acest lucru se impune;

- inexistenta unor cursuri de formare si perfectionare in domeniul leadershipului organizational, cu accent pe parte de motivare si delegare.

CONCLUZIE. *Echipa de audit recomanda integrarea delegarii in politica curenta de personal a organizatiei, datorita multiplelor efecte pozitive pe care aceasta tehnica le prezinta in special in ceea ce priveste implicarea si cointeresarea salariatilor in activitatile organizatiei. In contextul implementarii acestei recomandari, echipa de audit apreciaza ca pe termen mediu si lung, in masura in care va fi implementat si sistemul de evaluare a performantelor, salariatii vor dori sa isi asume un nivel mult mai ridicat de responsabilitati si vor avea o alta atitudine fata de organizatie in general si fata de managementul de nivel superior, in special.*

9.2.7 EVALUAREA NIVELULUI DE SATISFACTIE A PERSONALULUI

La nivelul organizatiei nu exista un sistem de colectare a feed-back-ului salariatilor cu privire la activitatea desfasurata de catre Serviciul Resurse Umane in domeniul salarizarii si nu numai. Acest element este apreciat de catre echipa de audit ca fiind o deficienta serioasa a sistemului de organizare a resurselor umane, generand frecvent starea de insatisfactie a personalului.

Evaluarea nivelului de satisfactie a personalului constituie o premisa fundamentala a managementului modern, bazat pe principiile participarii la adoptarea deciziilor. Teoria si practica manageriala au dovedit faptul ca oamenii sunt mult mai productivi atunci cand sunt ascultati, iar opiniile lor sunt luate in considerare. Pe cale de consecinta, echipa de audit considera ca implementarea unui sistem pilot de colectare si evaluare a nivelului de satisfactie a personalului este un demers necostisitor, care poate aduce insa semnificative beneficii pe termen lung.

Echipa de audit ***recomanda colectarea si interpretarea feed-back-ului oferit de catre personal,*** prin oricare dintre urmatoarele metode:

- chestionare privind satisfactia personalului;
- forumuri de discutie pe web-site-ul institutiei;
- instalarea cutiei de reclamatii, sugestii, recomandari;
- sedinte periodice organizate de conducerea institutiei, cu larga participare a salariatilor si a reprezentantilor acestora.

Toate aceste masuri sunt de natura sa sporeasca nivelul de importanta al salariatilor in intreprindere, sa reduca distanta dintre nivelurile ierarhice, si ca contribuie la imbunatatirea relatiilor de munca, intre salariati si intre acestia si conducerea institutiei.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

9.3 ACTIVITATEA DE SALARIZARE SI REMUNERARE

9.3.1 PREZENTARE GENERALA

Intrucat la nivelul organizatiei auditate componenta principala a sistemului de motivare si antrenare a personalului este reprezentata de politica salariala si de remunerare se impune tratarea acestui capitol in mod distinct. Fara a reveni asupra informatiile sintetizate in cadrul sectiunii anterioare, echipa de audit considera ca la nivelul organizatiei *se impune dezvoltarea treptata si a modalitatilor de motivare profesionala a salariatilor (prin implementarea unui sistem de promovare-retrogradare a personalului, in functie de performante) si de motivare moral-spirituala (de genul "angajatul lunii", "angajatul anului", "echipa lunii", etc.).* Configurarea acestui sistem de motivare complet presupune anumite eforturi financiare, dar si o flexibilitate organizationala, care va putea fi dobandita in urma unui proces de reproiectare manageriala.

In ceea ce priveste politica de salarizare, aceasta este similara multor organizatii care opereaza in sectorul serviciilor de alimentare cu apa si de canalizare, fiind mai degraba o caracteristica a acestui sector. In aceste conditii, renuntarea la grilele de salarizare, pe care echipa de audit le considera factori perturbatori in procesul de motivare-antrenare a personalului se va dovedi un demers imposibil de implementat. In acest caz, dezvoltarea modalitatilor alternative de motivare reprezinta modalitatea optima de diminuare a insatisfactiilor personalului provocate de nivelul salarial.

9.3.2 NIVELURI SALARIALE SI POLITICA SALARIALA

In continuarea informatiilor prezentat anterior, echipa de audit a remarcat o serie de **aspecte definitorii cu privire la politica de salarizare** existenta la nivelul organizatiei:

- se impune identificarea unor alternative viabile de contracarare a efectelor negative generate de incadrarea salariilor in grile de salarizare;
- nivelul salarial mediu existent la nivelul organizatiei se situeaza putin sub media organizatiilor din mediul privat (referindu-ne la Municipiul Iasi), insa acesta este compensat prin multiplele facilitati extrasalariale de care beneficiaza angajatii, asigurandu-se, per ansamblu, paritatea competitiva in domeniul salarizarii;
- sistemul de stimulente de care beneficiaza angajatii nu este promovat ca atare, motiv pentru care acesta nu este perceput de catre angajati ca o facilitate oferita de catre organizatie, care impune costuri suplimentare, ci mai degraba ca un lucru firesc, care li se cuvine.

Scanned with OKEN Scanner

9.3.3 ROLURI SI RESPONSABILITATI

In contextul rolurilor si responsabilitatilor deja definite in cadrul Sectiunii 5.2.5, se impun urmatoarele recomandari:

- Imbogatirea posturilor prin includerea in cadrul acestora a sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor in domeniul motivarii profesionale si moral-spirituale;
- Eliminarea redundantelor in ceea ce priveste definirea sarcinilor aferente activitatilor de motivare si antrenare a personalului;
- Practicarea unui management strategic al motivarii, la nivelul managementului superior al Serviciului Resurse Umane, concomitent cu eliminarea tuturor sarcinilor cu caracter de executie de la acest nivel.

Scanned with OKEN Scanner

9.4 DIAGNOSTIC

9.4.1 ASPECTE POZITIVE

	Aspecte pozitive
AP.1.1.	Existenta unui sistem de motivare financiara relativ clar definit la nivelul organizatiei
AP.1.2.	Existenta unui minim de elemente formalizate cu privire la configurarea sistemului de motivare a resurselor umane
AP.1.3.	Existenta unui salariu minim garantat la nivel de unitate, care asigura protectia sociala minima a salariatilor;
AP.1.4.	Reglementarea clauzei de confidentialitate asupra salariului, care protejeaza astfel climatul organizational de tensiuni inutile provenite din discutarea nivelurilor salariale intre angajati
AP.1.5.	Existenta unui sistem de compensatii aplicat la nivelul organizatiei, care functioneaza in mod corespunzator
AP.1.6.	Existenta unui sistem de stimulente foarte bine dezvoltate, in pofida faptului ca nu este promovat in mod corespunzator in relatia cu salariatii

9.4.2 ASPECTE NEGATIVE

	Aspecte negative
AN.1.1.	Inexistenta unui sistem de motivare profesionala si moral-spirituala la nivelul organizatiei, care sa mobilizeze resursele umane la maximum si sa asigure organizatiei maximum de functionalitate
AN.1.2.	Promovarea insuficienta si defectuoasa a facilitatilor si stimulentelor acordate de catre organizatie
AN.1.3.	Plafonarea castigurilor salariale in grile salariale, care limiteaza posibilitatile de castig ale personalului si induce lipsa de motivatie si de responsabilitate in randul acestuia ??? In Rom. si la firme de stat, nu merge
AN.1.4.	Reglarea incorecta a impactului performantei asupra nivelului salarial, in absenta unui sistem pertinent de evaluare a personalului
AN.1.5.	Definirea incompleta, defectuoasa si redundanta a rolurilor si responsabilitatilor in domeniul motivarii si antrenarii personalului
AN.1.6.	Inexistenta sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor legate de componenta de antrenare a resurselor umane
AN.1.7.	Practicare limitativa a delegarii si a celorlalte metode de responsabilizare a salariatilor la nivelul organizatiei
AN.1.8.	Inexistenta modalitatilor operative de colectare si analizare de feed-back-ului personalului, si implicit de evaluare a nivelului de satisfactie a acestuia

Scanned with OKEN Scanner

10 INSTRUIREA PERSONALULUI

Instruirea personalului reprezinta activitatea prin care organizatia formeaza personalul propriu, in vederea compatibilizarii acestuia cu necesitatile de moment sau de perspectiva ale acesteia. Inexistenta unei activitati de instruire bine conturata si este de natura sa inhibe dezvoltarea profesionala si personala a angajatilor, determinand fie parasirea organizatiei de catre acestia, fie plafonarea acestora in cadrul organizatiei, nemaiputand face fata pe termen lung rigorilor impuse de mediul competitiv. In aceste conditii, activitatea de formare si instruire a personalului reprezinta parghia prin care resursele umane sunt dezvoltate in cadrul organizatiei si sunt pregatite sa se achite de sarcinile, competentele si responsabilitatile ce le revin spre executare intr-un mediu tot mai dinamic si mai competitiv.

OBIECTIV:

Identificarea principalelor caracteristici[18] ale activitatilor de instruire si formare a personalului desfasurate la nivelul S.C. Apavital – S.A., concomitent cu identificarea principalelor metode de training si instruire, a programelor de coaching si mentoring desfasurate la nivelul organizatiei, a rolurilor si responsabilitatilor in domeniul instruirii personalului, precum si a punctelor forte si slabe identificate la nivelul activitatii de instruire.

COMPONENTE:

- componenta *Benchmarks* care se constituie intr-un set sintetic de indicatori de evaluare a eficientei si eficacitatii activitatilor de instruire a personalului desfasurata la nivelul sistemului de resurse umane la organizatiei;
- componenta *Organizarea activitatii de instruire*, care evidentiaza metodele si tehnicile de instruire utilizate in mod curent de catre organizatie, activitatile de training, coaching si mentoring desfasurate la nivelul organizatiei, rolurile si responsabilitatile in domeniul instruirii personalului, si nu in ultimul rand modul in care este integrat conceptul de Long-Life Learning in cultura organizationala a institutiei auditate;
- componenta *Diagnostic*, in care este realizat sinopticul principalelor puncte forte si puncte slabe identificate, ca urmare a finalizarii procedurilor de documentare, si care vor constitui baza recomandarilor formulate in capitolul de concluzii al Raportului de Audit.

[18] *Informatiile analizate in cuprinsul prezentului capitol vor fi luate in considerare si vor fi corelate organic cu informatiile specifice celorlalte zone de audit, astfel incît recomandările finale sa fie realizate dintr-o perspectiva multidimensionala.*

10.1 BENCHMARKS

Cod	Indicator	UM	Descriere	Volum/ Conformitate[19]	Valoare	Observatii
IA77	Intensitatea activitatii de formare profesionala vezi pg 8.12 pct 9	Indice	Acest indicator reflecta impactul desfasurarii activitatilor de instruire si a cursurilor de formare, perfectionare si calificare asupra personalului organizatiei. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA78	Indicele de efectivitate al formarii profesionale -"- 8.14 pct 16+17	Indice	Acest indicator reflecta masura in care activitatile de instruire, formare, perfectionare, calificare, au avut un efect benefic asupra angajatilor, in sensul imbunatatirii calitative sau cantitative a activitatii acestora. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA79	Intensitatea activitatii de instruire SSM – PSI -"- 8.14 pct 21	Indice	Acest indicator reflecta masura in care personalul organizatiei a fost instruit in domeniul sanatatii si securitatii in munca, respectiv in domeniul prevenirii si stingerii incendiilor. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual.	Conformitate	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA80	Numar de cursuri propuse in Planul Anual de Formare Permanenta continua vezi pg 8.19 pct 60	Cursuri	Acest indicator reflecta viziunea strategica a organizatiei cu privire la necesitatile de dezvoltare a resurselor umane. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA81	Numar de cursuri realizate efectiv, conform Planului de Formare Permanenta continua -"- 8.20 pct 61	Cursuri	Acest indicator serveste ca baza pentru identificarea gardului de atingere a obiectivelor in domeniul instruirii si formarii personalului. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA82	Numar de cursanti propusi pentru instruire in Planului de Formare Permanenta continua 8.20 pct 62	Persoane	Acest indicator reflecta viziunea organizatiei cu privire la numarul de persoane care necesita participarea imediata la un curs de instruire, formare, perfectionare sau calificare. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.

[19] Indicatorii de conformitate presupun raportarea valorilor indicatorilor de volum la valori estimate sau considerate optime de catre auditori. Din acest motiv, avand in vedere faptul ca presupun existenta a cel putin 2 date istorice pentru fiecare indicator de volum, unii indicatori de conformitate nu vor putea face decat obiectul unor masuratori post-audit.

Scanned with OKEN Scanner

Cod	Indicator	UM	Descriere	Volum/ Conformitate[19]	Valoare	Observatii
IA83	Numar de cursanti instruiti efectiv, conform Planului de Formare Permanenta	Persoane	Acest indicator serveste ca baza pentru identificarea gardului de atingere a obiectivelor in domeniul instruirii si formarii personalului. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA84	Numar de ore-om de curs propuse in Planul de Formare Permanenta	Ore	Acest indicator furnizeaza informatii cu privire la durata medie de instruire pe care trebuie sa o urmeze un angajat, pentru a ajunge la nivelul de performanta solicitat de organizatie, in domeniul de formare. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA85	Numar de ore-om de curs realizate conform Planului de Formare Permanenta	Ore	Acest indicator furnizeaza informatii cu privire la nivelul competentelor dobandite de catre angajatii angrenati in cadrul cursurilor de instruire, formare, perfectionare sau calificare, prin raportare la durata prevazuta pentru aceste cursuri. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA86	Costuri propuse ale formarii profesionale, conform Planului de Formare Permanenta	Lei	Acest indicator reflecta prioritatea acordata de catre organizatie in general si de catre Serviciul Resurse Umane in special activitatii de formare a personalului. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA87	Costuri realizate ale formarii profesionale, conform Planului de Formare permanenta	Lei	Acest indicator reflecta eforturile organizationale efectiv desfasurate pentru asigurarea dezvoltarii personale si profesionale a personalului angajat. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA88	Numar de inregistrari in baza de date a CFP	Unitati	Acest indicator reflecta gradul de incarcare a posturilor care sunt subordonate centrului pentru formarea permanenta care functioneaza in cadrul organizatiei. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA89	Numar de formatori acreditati CNFPA	Persoane	Acest indicator serveste ca baza pentru determinarea nivelului de formalizare si profesionalism alocate cursurilor de instruire, formare, perfectionare si calificare. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.

Scanned with OKEN Scanner

Cod	Indicator	UM	Descriere	Volum/ Conformitate[19]	Valoare	Observatii
IA90	Numar cursuri acreditate CNFPA 8.21 pct 70	Cursuri	Acest indicator furnizeaza informatii cu privire la numarul de activitati instructive realizat in conformitate cu legislatia nationala privind formarea profesionala a adultilor. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA91	Numar cursanti evaluati la finalul cursurilor — " — 73	Persoane	Acest indicator reflecta gradul de promovabilitate a cursurilor de instruire, formare, calificare, perfectionare desfasurate la nivelul organizatiei, conferind o imagine asupra eficientei si oportunitatii acestora. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA92	Numar de indicatori de performanta ai formarii permanente ~ " — 74	Unitati	Acest indicator reflecta gradul de profesionalism cu care sunt exercitate activitatile de instruire a personalului la nivelul organizatiei auditate. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA93	Numar formulare de feed-back primite de la cursanti 75	Bucati	Acest indicator reflecta nivelul de satisfactie al cursantilor in urma cursului desfasurat, reprezentand totodata si un indicator de calitate al prestatiilor formatorilor sau al activitatilor desfasurate de catre persoanele cu atributii in sfera formarii si instruirii personalului. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

10.2 ORGANIZAREA ACTIVITATII DE INSTRUIRE

10.2.1 PREZENTARE GENERALA

Activitatea de instruire a personalului reprezinta **unul dintre punctele forte majore** identificate de catre auditori la nivelul activitatilor Serviciului Resurse Umane.

Elementele negative identificate de catre echipa de audit sunt in neta inferioritate fata de elementele pozitive, care constituie o sursa de avantaj competitiv al organizatiei fata de alte organizatii similare in plan national. Rezultatele activitatii de instruire a personalului sunt reflectate si de structura profesionala si de gradul de pregatire a resurselor umane care isi desfasoara activitatea la nivelul organizatiei, si care este unul ridicat.

Primul element remarcat de catre echipa de audit cu privire la activitatea de instruire a personalului consta in elementele de formalizare a acestei activitati. Astfel, **activitatea de formare este consemnata majoritar, in urmatoarele documente:**

- Contractul Colectiv de Munca, Articolele 61-65;
- Procedura de Lucru 009 – Instruire – Formare profesionala;
- Programul activitatilor de instruire interna;
- Programul activitatilor de instruire externa.

Documentele mentionate acopera intr-o maniera completa si armonizata toate aspectele esentiale ce caracterizeaza activitatea de instruire la nivelul organizatiei.

Componenta documentara este sustinuta si de o infrastructura operationala adecvata, organizatia dispunand de un centru de formare profesionala, situat la standarde ridicate de performanta, si capabil sa asigure un proces de instruire modern, flexibil, in conditii excelente.

Situatia identificata de auditori la nivelul organizatiei cu privire la activitatea de formare profesionala scoate in evidenta preocuparile strategice ridicate ale managementului societatii fata de dezvoltarea resurselor umane, precum si politica factorilor de conducere fata de formarea profesionala continua si invatarea pe tot parcursul vietii.

Per ansamblu, echipa de audit apreciaza faptul ca nu exista disfunctionalitati majore in desfasurarea in conditii de maxima eficienta a activitatilor de instruire a personalului.

Conform Contractului Colectiv de Munca, Articolul 61, angajatorul se angajeaza sa asigure pe cheltuiala sa participarea la programe de formare profesionala pentru toti salariatii, cel putin o data la 3 ani, in baza unui act aditional la Contractul Individual de Munca, prin care salariatul se angajeaza sa ramana o anumita perioada de timp in cadrul organizatiei.

Scanned with OKEN Scanner

Situatia este o practica uzuala in management modern al resurselor umane, iar echipa de audit apreciaza aceasta practica ca fiind un **element potential generator de avantaj competitiv la nivelul organizatiei**. Prevederea acestor elemente in Contractul Colectiv de Munca confera o imagine de ansamblu asupra seriozitatii cu care este tratata problematica instruirii resurselor umane la nivelul organizatiei.

Obiectivele declarate ale organizatiei referitoare la sustinerea activitatilor de formare profesionala a personalului vizeaza:

- adaptarea salariatului la cerintele postului sau ale locului de munca;
- obtinerea unei calificari profesionale;
- actualizarea cunostintelor si deprinderilor specifice postului si perfectionarea pregatirii profesionale pentru ocupatia de baza;
- reconversia profesionala determinata de restructurari socioeconomice;
- dobandirea unor cunostinte avansate, a unor metode si procedee moderne, necesare pentru realizarea activitatilor profesionale;
- promovarea in munca si dezvoltarea carierei profesionale.

CONCLUZIE. *Activitatile de formare profesionala reprezinta un stimulent puternic pentru angajati, care in conditiile dezvoltarii unei politici motivationale pe baza cerintelor specificate la capitolul anterior al prezentului studiu de audit, pot deveni principala sursa de performanta a organizatiei.*

De asemenea, echipa de audit remarca corelarea deplina intre continutul Contractului Colectiv de Munca cu privire la formarea profesionala si continutul procedurii de lucru PL – 009, aflata in vigoare la nivelul organizatiei.

10.2.2 METODE SI TEHNICI DE INSTRUIRE

Procesul de instruire a personalului este divizat in doua componente majore, respectiv *instruirea interna si instruirea externa.* **Metodele si tehnicile de instruire interna a personalului,** utilizate la nivelul societatii auditate includ:

- instruiri la locul de munca;
- cursuri si seminarii interne;
- studiu individual.

Scanned with OKEN Scanner

- Activitati de mentoring (intr-o forma incipienta). ?

Metodele si tehnicile de instruire externa a personalului, utilizate la nivelul societatii auditate includ:

- cursuri de perfectionare de scurta durata organizate de institutii autorizate in acest sens (institute de invatamant, furnizori de formare profesionala)
- cursuri de calificare/recalificare;
- stagii de instruire/specializare in diverse domenii, in tara sau strainatate;
- participarea la congrese, simpozioane, targuri, seminarii, workshop-uri,etc;
- forme de invatamant postuniversitar;
- vizite de documentare in tara sau strainatate;
- consiliere profesionala si vocationala.

Activitatea de instruire interna a personalului vizeaza in special elemente de protectia muncii, sanatate si securitate in munca, instructaje tehnice, elemente de igiena si sanatate personala, elemente de prevenirea si stingerea incendiilor, precum si activitati de instruire destinate dobandirii unor competente generale necesare desfasurarii activitatii curente a organizatiei, in timp ce activitatea de instruire externa contribuie in mod plenar la dezvoltarea profesionala si personala a indivizilor.

10.2.3 SERVICII DE TRAINING

Activitatile de training specializat se desfasoara conform prevederilor din procedura de lucru PL – 009 si conform prevederilor Contractului Colectiv de Munca. Desfasurarea unui proces de training pentru personalul organizatiei este un proces de planificare care porneste de la identificare nevoii de formare a personalului.

La nivelul fiecarei subdiviziuni organizatorice, sefii acesteia, impreuna cu Coordonatorul Centrului pentru Formare Profesionala stabilesc necesarul de formare profesionala, anual, in functie de:

- analiza chestionarelor pentru identificarea nevoii de formare;
- analiza sarcinilor si descrierea postului;
- evaluari ale performantei;
- planificarea personalului;

Scanned with OKEN Scanner

- masurile propuse de imbunatatire a performantei;
- implementarea de noi tehnologii, echipamente, proceduri;
- rapoarte si cereri ale conducerii;
- cererile personalului.

Echipa de audit apreciaza ca foarte importanta includerea in randul acestor documente a cererilor personalului, care isi pot manifesta astfel disponibilitatea cu privire la urmarea unor forme de instruire care sa le dezvolte abilitatile si competentele profesionale.

Echipa de audit, apreciaza, de asemenea, in mod deosebit de pozitiv, faptul ca activitatea de instruire a personalului este riguros si judicios structurata si se desfasoara cu respectarea unor proceduri stricte.

10.2.4 SERVICII DE COACHING SI MENTORING

Serviciile de coaching si mentoring sunt cvasi-inexistente la nivelul organizatiei. Aceasta este singura carenta a sistemului de instruire a resurselor umane, care insa nu prezinta un impact critic asupra eficientei functionarii organizatiei.

Serviciile de coaching si mentoring se desfasoara in cadrul activitatilor de team-building si pun accentul pe dezvoltarea spiritului de echipa. Echipa de audit recomanda includerea in cadrul programului anual de formare profesionala si a 1-2 activitati de team-building, in care sa se puna bazele consolidarii unor echipe de lucru multidisciplinare (task-force), care sa poata solutiona ulterior probleme de inalta complexitate la nivelul organizatiei.

Activitatile de team-building ar trebui sa se desfasoara numai la nivelul posturilor de conducere, si sa implice persoane din mai multe compartimente simultan. Spre exemplu, in conditiile in care la nivelul organizatiei nu exista o strategie globala de dezvoltare, se impune necesitatea organizarii unei activitati de team-building, la care sa participe reprezentanti ai managementului de nivel superior, ai principalelor subdiviziuni organizatorice si ai compartimentului strategic, in cadrul caruia sa se puna bazele elaborarii acestui document.

10.2.5 ROLURI SI RESPONSABILITATI

Rolurile si responsabilitatile in cadrul activitatii de instruire a personalului sunt distribuite astfel:

- Seful Serviciului Resurse Umane avizeaza Planul de Formare Profesionala, avizeaza propunerile de cursuri pe care le fac sefii de unitati ierarhice care nu au fost prinse in

Planul de Formare Profesionala si avizeaza facturile emise de furnizorii externi de formare profesionala;

- Coordonatorul de Formare Profesionala aplica chestionare pentru evaluarea nevoii de formare profesionala; centralizeaza propunerile de cursuri de formare profesionala provenite de la toate subdiviziunile organizatorice; elaboreaza Planul de Formare Profesionala; coordoneaza programele de formare profesionala; gestioneaza documentatia aferenta cursurilor de formare profesionala, intocmeste baza de date in format electronic privind formarea profesionala; evalueaza eficacitatea programelor de instruire impreuna cu sefii compartimentelor al caror personal a participat la activitatile de formare profesionala; identifica furnizorii de instruire pentru programele de formare profesionala externa; tine legatura cu furnizorii de formare profesionala existenti pe piata.

Se observa astfel o acoperire cvasi-completa a sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor personalului in sfera instruirii si formarii profesionale a angajatilor.

10.2.6 LLL (LONG LIFE LEARNING)

In ceea ce priveste conceptul de Long – Life Learning, acesta se afla in faza incipienta la nivelul organizatiei. In prezent exista un proces de formare profesionala permanenta si infrastructura necesara desfasurarii acestuia. Echipa de audit recomanda continuarea eforturile depuse pana in prezent si definitivarea functionalitatii sistemului de instruire a personalului prin urmatoarele mijloace:

- crearea unei platforme de E-learning;
- crearea unei biblioteci virtuale la care sa aiba acces angajatii organizatiei;
- crearea, in timp, a unei biblioteci fizice la care sa aiba acces angajatii si familiile acestora.

In acest fel, se va realiza promovarea conceptului de Long Life Learning in mod iremediabil la nivelul organizatiei auditate, cu multiple efecte benefice pe termen mediu si lung.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

10.3 DIAGNOSTIC

10.3.1 ASPECTE POZITIVE

	Aspecte pozitive
AP.1.1.	Existenta unui sistem deosebit de complex si bine structurat de instruire a personalului organizatiei
AP.1.2.	Formalizarea stricta si armonizata a procesului de instruire si formare a personalului
AP.1.3.	Existenta unui Centru de Formare Permanenta cu o infrastructura moderna, destinat formarii profesionale a angajatilor
AP.1.4.	Delimitarea foarte clara si riguroasa a rolurilor si responsabilitatilor in domeniul formarii personalului
AP.1.5.	Existenta unei game foarte variate de metode si tehnici de instruire, formare, perfectionare si calificare a personalului
AP.1.6.	Existenta unei dimensiuni strategice si anticipative cu privire la instruire personalului organizatiei
AP.1.7.	Existenta accesului liber la formarea profesionala continua pentru toti angajatii

10.3.2 ASPECTE NEGATIVE

	Aspecte negative
AN.1.1.	Inexistenta activitatilor de coaching si mentoring
AN.1.2.	Inexistenta unei platforme de E-learning, care sa faciliteze procesul de invatare individuala si organizationala.

Scanned with OKEN Scanner

11 PROMOVAREA SI CONCEDIEREA PERSONALULUI

Activitatile de promovare, respectiv de concediere a personalului reprezinta parghii prin care organizatia isi recompenseaza sau sanctioneaza salariatii, in functie de performantele sau contraperformantele acestora. Sistemul de promovare si concediere a personalului reprezinta intotdeauna un punct critic in organizatii, prin prisma faptului ca este principalul generator de elemente de insatisfactie si de tensiuni la nivelul personalului. In masura in care sistemul de salarizare este confidential, sistemul de promovare reprezinta componenta cea mai vizibila a politicii de motivare, caz in care singura varianta in care el poate functiona este aceea in care exista reguli si criterii bine definite de promovare/ retrogradare/ concediere si sub nicio forma nu se face abatere de la aceste reguli.

OBIECTIV:

Identificarea principalelor caracteristici[20] ale activitatilor de promovare si concediere a personalului desfasurate la nivelul S.C. Apavital – S.A., concomitent cu identificarea principalelor elemente caracteristice ale acestora (criteriile de performanta, politica de promovare, motivele de concediere, rolurile si responsabilitatile in procesele de promovare - concediere.

COMPONENTE:

- componenta *Benchmarks* care se constituie intr-un set sintetic de indicatori de evaluare a eficientei si eficacitatii activitatilor de instruire a personalului desfasurata la nivelul sistemului de resurse umane la organizatiei;
- componenta *Organizarea activitatii de promovare*, care evidentiaza criteriile de promovare a angajatilor, politica de promovare si principalele roluri si responsabilitati ale personalului angajat la nivelul Serviciului Resurse Umane, in domeniul promovarii;
- componenta *Organizarea activitatii de concediere*, care evidentiaza motivele cele mai frecvente de concediere si rolurile si responsabilitatile in acest domeniu;
- componenta *Diagnostic*, in care este realizat sinopticul principalelor puncte forte si puncte slabe identificate, ca urmare a finalizarii procedurilor de documentare, si care vor constitui baza recomandarilor formulate in capitolul de concluzii al Raportului de Audit.

[20] *Informatiile analizate in cuprinsul prezentului capitol vor fi luate in considerare si vor fi corelate organic cu informatiile specifice celorlalte zone de audit, astfel incît recomandările finale sa fie realizate dintr-o perspectiva multidimensionala.*

11.1 BENCHMARKS

Cod	Indicator	UM	Descriere	Volum/ Conformitate[21]	Valoare	Observatii
IA94	Numar decizii de concediere/incetare a Contractului Individual de Munca	Unitati	Acest indicator reflecta intensitatea sanctiunilor de desfacere a Contractului Individual de Munca la nivelul organizatiei. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA95	Numar de persoane promovate	Persoane	Acest indicator reflecta gradul de aplicare si de efectivitate a politicii de promovare a personalului la nivelul organizatiei. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual. nr. / structura	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA96	Numar de persoane retrogradate	Persoane	Acest indicator reflecta structura de necorespundere profesionala la nivelul organizatiei. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.
IA97	Numar de persoane care ocupa acceasi functie in organizatie de mai mult de 3 ani	Persoane	Acest indicator reflecta gradul de functionalitate a procesului de promovare a personalului la nivelul organizatiei. Pentru a fi relevant, se impune cuantificarea indicatorului anual.	Volum	N/A	Acest indicator face obiectul masuratorilor post-audit, in cadrul primului set de evaluari ale performantelor personalului.

[21] *Indicatorii de conformitate presupun raportarea valorilor indicatorilor de volum la valori estimate sau considerate optime de catre auditori. Din acest motiv, avand in vedere faptul ca presupun existenta a cel putin 2 date istorice pentru fiecare indicator de volum, unii indicatori de conformitate nu vor putea face decat obiectul unor masuratori post-audit.*

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

11.2 ORGANIZAREA ACTIVITATII DE PROMOVARE

11.2.1 PREZENTARE GENERALA

In cadrul S.C. Apavital – S.A, **nu exista un sistem formal de promovare a personalului**. Acest lucru are la baza urmatoarele **cauze primare**:

- *nu exista un sistem bine definit de evaluare a personalului*, care sa faciliteze promovarea acestuia pe criterii de eficienta;
- *lipsa planurilor de cariera*;
- *lipsa unui cadru formal de aplicare a tehnicii rotatiei pe posturi*;
- *organizatia se caracterizeaza printr-un nivel ridicat de centralizare*, si in consecinta, structura ierarhica se caracterizeaza printr-un nivel ridicat de rigiditate;
- *nu exista roluri si responsabilitati definite in domeniul promovarii personalului*, la nivelul Serviciului Resurse Umane;
- *nu exista o politica de motivare profesionala*, la nivelul organizatiei, a carei componenta majora este reprezentata de promovarea personalului;
- *nu exista un plan de back-up al personalului*, pentru inlocuirea salariatilor competenti selectati in vederea promovarii, pentru inlocuirea angajatilor care refuza sa promoveze sau care progreseaza cu foarte mare dificultate;
- *nu exista un proces riguros de recrutare interna*, care sa propuna in permanenta candidati spre promovare;

***CONCLUZIE.** In aceste conditii, echipa de audit anticipeaza o plafonare a salariatilor in cadrul organizatiei si o scadere a ponderii angajatilor competenti, pe fondul faptului ca posibilitatile acestora de promovare sunt franate de acesti factori.* sau pt ca recrutarea si selectia este inexistenta

11.2.2 CRITERII DE PERFORMANTA

In absenta unei politici de promovare si a unui sistem de evaluare coerent, este dificil de evaluat sistemul de criterii de performanta. Pana in prezent au existat incercari timide de a introduce o serie de indicatori de performanta la nivel de post, care insa a fost abandonata, din motivele prezentate in cadrul sectiunii referitoare la evaluarea personalului.

Scanned with OKEN Scanner

In aceste conditii, singurul criteriu viabil de performanta pentru ocuparea unui post situat la un nivel ierarhic superior este reprezentat de perceptia managementului de nivel superior asupra potentialului candidat, si eventual de recomandarea sefului ierarhic direct.

11.2.3 POLITICA DE PROMOVARE

O particularitate a politicii de promovare consta in faptul ca *posturile vacante de management sunt propuse spre ocupare, in general, personalului din cadrul organizatiei.* Aceasta politica are doua efecte principale:

- pe de o parte, **avantajul** perpetuarii unei culturi organizationale motivationale pentru salariatii cu aspiratii profesionale, cu toate ca efectele pozitive sunt puternic atenuate de lipsa unui sistem de evaluare a performantelor bazat pe indicatori de performanta si,
- pe de alta parte, **dezavantajul** de a frana introducerea elementelor de noutate in organizatie, aceasta transformandu-se intr-o societate inchisa.

CONCLUZIE. *Echipa de audit apreciaza ca fiind utila definirea unei politici de promovare a personalului la nivelul organizatiei, pentru a spori astfel nivelul de responsabilizare al angajatilor si pentru a identifica noi modalitati de cointeresare si antrenare a acestora.*

Atent

11.2.4 ROLURI SI RESPONSABILITATI

Distributia rolurilor si responsabilitatilor in ceea ce priveste activitatea de promovare a personalului se prezinta astfel:

- Seful Serviciului Resurse Umane intocmeste deciziilor de promovare, concediere si incetare a Contractului Individual de Munca.

Se constata astfel carente semnificative in definirea sarcinilor, competentelor si responsabilitatilor in ceea ce priveste promovarea personalului. Singura atributie inscrisa in fisa postului cu privire la activitatea de promovare este cea prezentata anterior, care practic este irelevanta in absenta unei metodologii clare de promovare a personalului.

CONCLUZIE. Echipa de audit considera ca ari functionala a promovarii personalului este cea mai putin dezvoltata din intreg spectrul de activitati arondate managementului resurselor umane, constituind un factor critic pentru organizatie, cu numeroase implicatii negative, in special in planul gradului de motivare al salariatilor.

Atentie

11.3 ORGANIZAREA ACTIVITATII DE CONCEDIERE

11.3.1 PREZENTARE GENERALA

Organizarea activitatii de concediere este expres si limitativ prevazuta in Contractul Colectiv de Munca si in Codul Muncii. In baza acestor acte normative, *numarul de concedieri la nivelul organizatiei este deosebit de redus, existand numai situatii accidentale in care se recurge la aceasta solutie. In absenta unui sistem de monitorizare si evaluare permanenta a personalului, societatea intampina dificultati serioase in situatia in care intentioneaza sa efectueze anumite concedieri.*

11.3.2 MOTIVE DE CONCEDIERE

Principalele motive de concediere invocate de catre angajatori sunt reprezentate de absentele nemotivate ale personalului, prezentarea la locul de munca sub influenta bauturilor alcoolice si necorespunderea profesionala.

Organizatia a avut tentative de a concedia anumiti angajati considerati neperformanti, insa tentativele s-au soldat cu esecuri, litigiile fiind solutionate in instanta in favoarea angajatilor. Acest lucru reprezinta un prim semnal de alarma asupra faptului ca legislatia muncii este deosebit de restrictiva, iar politica de concediere este un domeniu foarte sensibil in relatiile dintre organizatii si angajati.

CONCLUZIE.*Inexistenta unei comisii permanente care sa sanctioneze drastic abaterile disciplinare ale angajatilor, care sa monitorizeze strict programul acestora de munca, care sa aplica sanctiuni salariale conform Codului Muncii, precum si inexistenta unui sistem de evaluare a performantelor care sa dovedeasca clar ca un anumit angajat nu corespunde profesional reprezinta factori care zadarnicesc incercarile societatii de a se debarasa de angajatii neperoformanti.*

Pe de alta parte, existenta angajatilor neperformanti este consecinta directa a faptului ca la nivelul organizatiei nu exista un sistem de recrutare si selectie a resurselor umane, angajarile efectuandu-se pe criterii empirice.

Greu de dovedit.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

11.3.3 ROLURI SI RESPONSABILITATI

Distributia rolurilor si responsabilitatilor in ceea ce priveste activitatea de concediere a personalului se prezinta astfel:

- Seful Serviciului Resurse Umane intocmeste deciziilor de promovare, concediere si incetare a Contractului Individual de Munca;

> ***CONCLUZIE.*** *In urma auditului desfasurat la nivelul Serviciului Resurse Umane a rezultat faptul ca Seful Serviciului exercita atributiile de mai sus doar intr-un mod formal, nu si intr-o maniera proactiva si preventiva, prin implementarea sistemului de evaluare a performantelor si monitorizarea stricta a abaterilor si acordarea de sanctiuni in conformitate cu prevederile Contractului Colectiv de Munca.*

11.3.4 OUTPLACEMENT

In ceea ce priveste un concept relativ modern in managementul resurselor umane, cel de outplacement, se poate aprecia faptul ca **acesta nu reprezinta o caracteristica a organizatiei in prezent,** insa poate constitui o *oportunitate pentru consolidarea imaginii societatii pe piata.* Dimensiunile si experienta personalului managerial incadrat la nivelul societatii o recomanda ca predilecta pentru exercitare unor procese de outplacement eficiente.

Scanned with OKEN Scanner

11.4 DIAGNOSTIC

11.4.1 ASPECTE POZITIVE

	Aspecte pozitive
AP.1.1.	Existenta unor demersuri incipiente in domeniul implementarii unui cadru sistematic de promovare a personalului

11.4.2 ASPECTE NEGATIVE

	Aspecte negative
AN.1.1.	Inexistenta unui cadru formalizat de reglementare a activitatilor de promovare si concediere
AN.1.2.	Pasivitatea factorilor de decizie cu privire la organizarea activitatilor de promovare si concediere
AN.1.3.	Inexistenta unei politici de promovare a personalului
AN.1.4.	Incapacitatea de a identifica mecanisme viabile de eliminare a angajatilor contraperformanta din organizatie
AN.1.5.	Nepracticarea activitatii de outplacement, ca mijloc de consolidare a imaginii pe piata

12 CONCLUZII

Prezentam in continuare o **sinteza a aspectelor constatate** in urma acestei Etape a auditului sistemului de management al Resurselor Umane din cadrul ApaVital:

A.RECRUTAREA, SELECTIA SI ANGAJAREA PERSONALULUI.

- Echipa de audit apreciaza faptul ca **procedura operationala PL-029 privind Recrutarea, Selectia si Angajarea Personalului este complet si corect intocmita, insa nerespectarea sa o face caduca si inoperanta.** Responsabilitatile prevazute in cadrul procedurii cu privire la procesul de recrutare sunt distribuite in mod echilibrat, insa persoanele desemnate sa le exercite nu isi asuma exercitarea acestor activitati.

- **Echipa de audit recomanda actualizarea procedurii operationale PL-029 privind Recrutarea, Selectia si Angajarea Personalului** (in sensul corelarii acesteia cu obiectivele Serviciului Resurse Umane cu privire la intinerirea personalului sau la diversificarea competentelor persoanelor angajate) si aplicarea acesteia ori de cate ori se impune desfasurarea unui proces de recrutare in vederea ocuparii posturilor vacante existente la nivelul organizatiei. De asemenea, pentru fluidizarea procesului de recrutare si adaptarea acestuia la necesitatile organizationale ale societatii auditate, se poate aproba **procedura operationala intr-o forma mai simplificata**, cu eludarea anumitor etape din procesul de recrutare, incluse in cadrul procedurii care a fost abrogata.

- In lipsa unui sistem obiectiv de evaluare a personalului, avand in vedere ca procesul de recrutare nu este unul transparent, **fiecare nou angajat este privit cu suspiciune.** Aceasta ipoteza a rezultat si din discutiile cu personalul Serviciul Resurse Umane si va fi validata in cadrul celei de-a III-a etape a auditului, respectiv in cea de analiza a culturii organizationale.

- Echipa de audit a constatat faptul ca la nivelul organizatiei **nu exista o procedura de lucru destinata exclusiv recrutarii interne**, singurele trimiteri la acest mod de recrutare fiind efectuate in cadrul PL – 029 privind recrutarea si selectia personalului, care, dupa cum a fost aratat anterior este foarte putin respectata. Acest aspect **intra in contradictie cu politica de promovare a personalului, care este orientata in principal catre valorificarea resurselor interne.**

- **Echipa de audit atrage atentia asupra necesitatii elaborarii unei proceduri de lucru privind recrutarea interna** (care, chiar daca nu se caracterizeaza printr-un nivel ridicat de rigurozitate si strictete, este de natura sa structureze oarecum aceasta activitate cruciala pentru un management al resurselor umane eficient), care sa fie aplicata la nivelul organizatiei si sa asigure implicarea si motivarea suplimentara a salariatilor pentru exercitarea sarcinilor de lucru.

- **In absenta unui proces de recrutare propriu-zisa, sfera de actiune a proceselor de selectie este mult limitata.** Pe cale de consecinta, echipa de audit considera ca este necesara in prima faza deblocarea procesului de recrutare si abia ulterior proiectarea unui sistem de selectie eficient si orientat spre performanta individuala si organizationala.

Scanned with OKEN Scanner

- Echipa de audit remarca faptul ca **exista un nivel mai ridicat de structurare a activitatii de angajare a personalului comparativ cu activitatile precedente de recrutare si selectie,** insa sunt sesizate destul de multe lacune (care ar trebui analizate de un jurist de specialitate) in intocmirea Contractului Colectiv de Munca, care pot produce deservicii pe termen lung organizatiei.

- Echipa de audit considera necesara **formalizarea procedurii de angajare,** cu luarea in considerare a tuturor elementelor mentionate in cuprinsul prezentului raport de audit, concomitent cu acordarea unei atentii sporite proceselor de integrare/mentorat, care ar trebui sa constituie parte integranta a strategiei de personal a organizatiei.

B.EVALUAREA PERSONALULUI

- Echipa de audit apreciaza faptul ca **procesul de evaluare a personalului este practic inexistent,** iar sarcinile incluse in fisele de post care fac referire la atributii in corelatie cu acest domeniu nu sunt exercitate.

- Dat fiind specificul activitatii S.C. Apavital – S.A., cu care echipa de audit a intrat in contract direct, **se impune cu necesitate dezvoltarea unui sistem de evaluare a personalului,** care sa contribuie la motivarea intrinseca si extrinseca a acestuia si sa asigure stabilitatea si ierarhia profesionala a angajatilor

- In vederea restabilirii functiei de evaluare a personalului, echipa de audit recomanda **reproiectarea si actualizarea indicatorilor de performanta la nivelul fiecarui post din organizatie, concomitent cu aplicarea sistemului de indicatori de benchmarking aplicabil in sfera evaluarii de personal.** Pe baza aplicarii acestor metode, se poate defini ulterior o **procedura operationala de evaluare a personalului,** in care sa fie prevazuta ritmicitatea procesului si directiile de actiune viitoare, rezultate la finalul evaluarii.

- **Auditorii recomanda ca atributiile in domeniul evaluarii personalului sa fie diversificate si grupate in asa fel incat ele sa fie exercitate de o singura persoana,** cu rol de evaluator al resurselor umane.

C.ANTRENAREA SI MOTIVAREA PERSONALULUI

- Echipa de audit apreciaza faptul ca, **in cadrul grilelor de salarizare, impactul performantei asupra nivelului salarial nu este bine reglat, in lipsa sistemului de evaluare a performantelor,** fapt ce genereaza nemultumiri in randul salariatilor ca urmare a faptului ca salariile nu sunt corelate cu volumul de munca si performanta.

- **Sistemul de compensatii este relativ bine conturat.**

- Echipa de audit apreciaza ca **sistemul de stimulente este foarte bine conturat comparativ cu alte organizatii publice si private care actioneaza pe piata, insa marea deficienta a acestui sistem rezida in faptul ca nu este promovat ca un sistem de beneficii,** angajatii considerand ca toate aceste servicii reprezinta facilitati care

Scanned with OKEN Scanner

li se cuvin de drept si de care este firesc sa beneficieze. Prezentarea pachetului de stimulente ca atare, ca reprezentand o facilitate generatoare de cheltuieli pentru organizatie poate conduce la reducerea nemultumirilor salariatilor cu privire la nivelul de salarizare practicat. Aceasta este o problema care tine atat de zona de resurse umane, cat si de cea de marketing intern.

- **Echipa de audit recomanda integrarea delegarii in politica curenta de personal a organizatiei,** datorita multiplelor efecte pozitive pe care aceasta tehnica le prezinta in special in ceea ce priveste implicarea si cointeresarea salariatilor in activitatile organizatiei. In contextul implementarii acestei recomandari, echipa de audit apreciaza ca pe termen mediu si lung, in masura in care va fi implementat si sistemul de evaluare a performantelor, salariatii vor dori sa isi asume un nivel mult mai ridicat de responsabilitati si vor avea o alta atitudine fata de organizatie in general si fata de managementul de nivel superior, in special.

D.INSTRUIREA PERSONALULUI.

- **Activitatile de formare profesionala reprezinta un stimulent puternic pentru angajati,** care in conditiile dezvoltarii unei politici motivationale pe baza cerintelor specificate la capitolul anterior al prezentului studiu de audit, pot deveni principala sursa de performanta a organizatiei. Auditorii vor verifica, in cea de-a III-a Etapa a auditului, in ce masura **formarea profesionala este perceputa de catre salariati, drept componenta a sistemului de beneficii al ApaVital.**

- Echipa de audit remarca **corelarea deplina intre continutul Contractului Colectiv de Munca cu privire la formarea profesionala si continutul procedurii de lucru PL – 009,** aflata in vigoare la nivelul organizatiei.

- Activitatea de instruire interna a personalului **vizeaza** in special elemente de protectia muncii, sanatate si securitate in munca, instructaje tehnice, elemente de igiena si sanatate personala, elemente de prevenirea si stingerea incendiilor, precum si activitati de instruire destinate dobandirii unor competente generale necesare desfasurarii activitatii curente a organizatiei, in timp ce activitatea de instruire externa contribuie in mod plenar la dezvoltarea profesionala si personala a indivizilor.

E.PROMOVAREA SI CONCEDIEREA PERSONALULUI

- **In conditiile lipsei unui cadru sistematic privind promovarea salariatilor, echipa de audit anticipeaza o plafonare a salariatilor in cadrul organizatiei si o scadere a ponderii angajatilor competenti,** pe fondul faptului ca posibilitatile acestora de promovare sunt franate de o serie de factori prezentati pe larg in Raportul de audit.

- Pe acest fond, echipa de audit apreciaza ca fiind utila **definirea unei politici de promovare a personalului la nivelul organizatiei,** pentru a spori astfel nivelul de responsabilizare al angajatilor si pentru a identifica noi modalitati de cointeresare si antrenare a acestora.

Scanned with OKEN Scanner

- Echipa de audit considera ca **aria functionala a promovarii personalului este cea mai putin dezvoltata (cel putin sub aspect scriptic) din intreg spectrul de activitati arondate managementului resurselor umane**, constituind un factor critic pentru organizatie, cu numeroase implicatii negative, in special in planul gradului de motivare al salariatilor.

- **Inexistenta unei comisii permanente care sa sanctioneze drastic abaterile disciplinare ale angajatilor, care sa monitorizeze strict programul acestora de munca, care sa aplica sanctiuni salariale conform Codului Muncii, precum si inexistenta unui sistem de evaluare a performantelor care sa dovedeasca clar ca un anumit angajat nu corespunde profesional reprezinta factori care zadarnicesc incercarile societatii de a se debarasa de angajatii neperoformanti.**

- In urma auditului desfasurat la nivelul Serviciului Resurse Umane a rezultat faptul ca **Seful Serviciului exercita atributiile privind concedierea personalului doar intr-un mod formal, nu si intr-o maniera proactiva si preventiva**, prin implementarea sistemului de evaluare a performantelor si monitorizarea stricta a abaterilor si acordarea de sanctiuni in conformitate cu prevederile Contractului Colectiv de Munca.

Scanned with OKEN Scanner

Sistemul de indicatori de performanta ai Serviciului Resurse Umane include:

1. **Populatia deservita per angajat** *(Populatia deservita/Cifra de personal)* – este un indicator care se regaseste si in Contractul de Delegare, insa al carui nivel este direct influentat de activitatea de resurse umane. Conform obiectivelor Contractului de Delegare, trendul indicatorului ar trebui sa fie unul descendent. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

   Cifra de personal e un indicator clar, determinabil □i se poate calcula o medie anuală cu u□urin□ă ... Popula□ia deservită se calculează fie pe baza declara□iilor clien□ilor (care adesea uită să le reactualizeze), fie statistic prin aplicarea unei valori medii pentru fiecare tip de client (de exemplu pentru consumatorul rular ar putea fi valoarea de 3 persoane/gospodărie sau pentru apartamentul de la bloc de 2,8 persoane pe gospodărie, fiind necesar în acest caz valoarea statistică (de la INSSE) □i raportarea nr de apartamente pentru o asocia□ie ...

   Pentru a indicatorul să fie OK trebuie a□adar să scadă ceea ce înseamnă că efortul investi□ional pe care presupune investi□iile de 141 mil euro pentru anii următori nu poate presupune angajări (care în faza de investi□ie nu determină cre□terea popula□iei deservite) ... mai mult pentru modernizarea sau înlocuirea unor conducte, care determină cre□terea calită□ii serviciului □i nu modifică popula□ia deservită, ar trebui să nu fie angajate noi persoane pentru că valoarea indicatorului devine nefavorabilă. Externalizarea ar fi o solu□ie ... dar de curând APAVITAL a ales tocmai să internalizeze par□ial o activitate (cea de asfaltări care aducea mari prejudicii de imagine) – lucru care determină o deteriorare a indicatorului ... Ce vină are salariatul RU că indicatorul este nefavorabil când în balan□ă se pun □i alte argumente ... (decizia de internalizară par□ială a asfaltărilor o consider ra□ională!) ...

   Că veni vorba de externalizare ... orice externalizare face ca indicatorul să reflecte performan□ă ... dar este oare a□a? sau poate ar trebui comparat care e reducerea de costuri de personal cu valoarea contractului încheiat cu ter□ul ... □i făcut o corec□ie în condi□iile în care specifica□iile de calitate (inclusiv timpul execu□iei) sunt acelea□i ... altă discu□ie ...

2. **Rata personalului TESA** *(Personal TESA/Total personal)* – este un indicator care reflecta in ce masura structura personalului este una echilibrata. In prezent, acest indicator este supradimensionat, motiv pentru care trendul indicatorului este necesar sa fie unul descendent. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual. Eventual, pentru mai multa relevanta, indicatorul poate fi defalcat pe mai multe sub-valori (TESA aferenta zonelor de birouri/executie, TESA la nivel de centru de cost etc.).

3. **Rata personalului direct productiv** *(Personal productiv/Total personal)* - este un alt indicator care reflecta in ce masura structura personalului este una echilibrata. In prezent, acest indicator este subdimensionat, motiv pentru care trendul indicatorului este necesar sa fie unul ascendent. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

Style Definition: Normal: Romanian (Romania), Justified

Formatted: Font: (Default) Garamond

Formatted: Normal, Indent: Left: 1.27 cm, No bullets or numbering

Comment [c1]: O apreciere a auditorului ... nu sunt valori în text, dar bănuiesc că e supradimensionat în raport cu al□i operatori!? ... Ipotetic vorbind până la urmă a compara operatorul din Ia□i cu cel din Vrancea care să pp. că a externalizat "n" servicii TESA e destul de discutabil ... îmi trebuie date pentru mai mult ...

Formatted: List Paragraph, No bullets or numbering

Scanned with OKEN Scanner

Personalul productiv poate scade ca urmare a retehnologizării: de exemplu retehnologizarea sta□iei Chiri□a a determinat reducerea necesarului de personal cu 50 persoane (exemplu ipotetic!) cea ce reflectă o deteriorare a indicatorului □i o lipsă de performan□ă a RU! (trendul trebuie să fie ascendent) … desigur că retehnologizarea afectează □i rata personalului TESA (dublă penalizare a RU).

Formatted: Normal, No bullets or numbering

4. **Rata de intinerire a organizatie** *(Varsta medie aferente intrarilor de personal/ Varsta medie aferenta iesirilor de personal)* – indicatorul urmareste masura in care se fac eforturi pentru reglarea unui alt dezechilibru la nivelul structurii personalului, si anume nivelul ridicat al varstei medii a personalului Apa Vital. Trendul indicatorului trebuie sa fie unul descendent, cel putin pana la reglarea acestui dezechilibru. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

Formatted: Normal, Indent: Left: 1.27 cm, No bullets or numbering

Cum interpretăm raportul? Valoarea minimă?

Dacă avem o valoare medie a intrărilor de personal (la data angajării bănuiesc) de 25 ani (2 angaja□i) □i 2 pensionări la 65 ani – valoarea raportului este 0,38 …

Dacă avem o valoare medie a intrărilor de personal de 25 ani (10 angajari) □i 10 ie□iri (5 pensionări la 65 ani □i 5 ie□iri prin acordul păr□ilor la 55 ani – adică o valoare medie a ie□irilor de 60 ani – valoarea raportului este 0,416 …

Situa□ia doi e evident mai favorabilă: am înlocuit 10 angaja□i mai în vârstă cu personal tânăr… atunci Valoarea maximă a raportului e cea bună?

Ce ne facem în situa□ia ipotetică 3 în care intră un angajat de 55 ani în locul altuia care se pensionează (raportul devine 55/65 adică: 0,84) …

Un indicator care să măsoare rata de întinerire a organiza□iei ar putea fi raportul dintre vârsta medie a personalului de la 31.12 a doi ani succesivi:

$$\frac{\textit{Varsta medie a personalului la finalul anului t}}{\textit{Varsta medie a personalului la finalul anului t}-1}$$

Iar dacă raportul este subunitar s-a întinerit organiza□ia, invers dacă este supraunitar … desigur matematic se pot fixa valori limite … dar rămâne alt aspect:

Formatted: Font:

Înseamnă că dacă vine la interviu de angajare careva mai în vârstă nu poate fi recrutat (adică va fi discriminat pe criteriu vârstei!) pentru că cre□te valoarea indicatorului □i implicit valoarea punctajului U.I. RU □i în final a salariului persoanei care face interviul … indiferent de competen□ele celui intervievat …

5. **Indicele de acoperire a functiilor de management [Ponderea personalului de conducere]** *(Personal cu functii de conducere/ Numar total de angajati).* Pentru a asigura o pondere medie ierarhica optimala, este necesar ca acest indicator sa aiba un trend descendent, cel putin in urmatorii 2 ani. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

Scanned with OKEN Scanner

se referă la indicele de satisfacție a clienților corect ar fi ce "ponderea" scade de la unu în la altul

Calculat ca media anuală a posturilor de conducere ocupate (un post de conducere poate, teoretic vorbind ,să fie ocupat într-un an □i de mai multe persoane ori asta înseamnă că personalul cu func□ii de conducere din anul respectiv e mai mare □i indicatorul astfel nefavorabil – asta dacă nu sunt rulate pe func□ii de conducere doar persoane care au deja func□ii de conducere) / media anuală a angaja□ilor.

Formatted: Normal

6. **Rata personalului de resurse umane** *(Nr. salariati ai SRU*100/Cifra de personal).* In principiu, in conditiile in care un Departament de Resurse Umane exercita toate atributiile specifice managementului resurselor umane, ar trebui sa existe un raport de 1 salariat SRU la 90-110 salariati ai organizatiei. In masura in care se va continua trendul de reducere a personalului Apavital, si acest indicator ar trebui sa urmeze un trend descendent. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

Deleted: ¶

vezi observatiile din dosar.

7. **Bugetul de resurse umane per salariat** *(Bugetul activitatilor de resurse umane/Cifra de personal).* Acest indicator cuantifica efortul organizatiei in directia dezvoltarii resurselor umane si ar trebui sa inregistreze un trend crescator, mai ales daca se continua trendul de reducere a personalului. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

corect

Un buget mai mare nu e neapărat o eficien□ă mai mare … de exemplu: acelea□i activită□i realizate în anul t pot fi realizate în anul t+1 la un cost (buget) mai mare … e performan□ă?

Formatted: Normal

8. **Ponderea bugetului alocat formarii personalului in totalul bugetului de resurse umane** *(Bugetul alocat formarii personalului/Bugetul activitatilor de resurse umane).* Acest indicator indica practic gradul de valorificare, pe plan intern, a Centrului de Formare Profesionala. Indicatorul ar trebui sa aiba un trend crescator. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

Trend crescător nu numai al bugetului bănuiesc, ci □i a execu□iei bugetare … de acord dar ce te faci într-o situa□ie în care nu sunt bani □i mai trebuie tăiat (de exemplu: scade gradul de încasare a facturilor ca urmare a reducerii veniturilor popula□iei) … care-i vina unei persoane din RU (care nu are de a face cu formarea profesională) în acest caz? Solidaritate! Dublă solidaritate de fapt: ea mai este o dată penalizată prin aplicarea indicatorilor organiza□iei în ponderea salariului …

Formatted: Normal

corect - vezi și observațiile din dosar

9. **Intensitatea activitatii de formare profesionala** *(Numarul total de ore-om curs/Cifra de personal).* Indicatorul reflecta numarul de ore de curs per salariat, la nivelul unui an calendaristic. Indicatorul este necesar sa aiba un trend crescator.Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

Se i-au în considerare numărul de ore-om curs ale tuturor cursan□ilor din cadrul cursurilor interne □i externe … „□inta" stabilită în planul anual depinde de necesită□i □i de alocarea de resurse în acest sens … până la urmă faptul că anumite persoane au fost instruite mai mult □i alte deloc de□i poate era nevoie nu e inclus în nici la indicatorul 8 nici la 9 … Evaluarea necesită□ilor de instruire □i raportarea lor la instruirile realizate sună utopic …

Formatted: Normal

///

10. **Indicele de satisfactie al clientilor SRU** *(Nota pe scara 1-5).* Indicator determinat pe baza fiselor de evaluare completate de managerii de nivel mediu si superior, privind activitatea Serviciului de Resurse Umane. Indicatorul este necesar sa aiba un trend crescator.Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual. Procesul de

Scanned with OKEN Scanner

determinare a acestui indicator va fi externalizat, in baza unor fise de evaluare agreate de Seful SRU. Pot fi determinati indici referitori la: relatia de comunicare, promptitudinea SRU la cerintele clientilor, calitatea generala a serviciilor SRU etc.

Aprecierea SRU numai de către manageri … rela□iile personalului de bază cu SRU nu sunt evaluate decât eventual indirect de către manageri … interesant … practic se evaluează procesele dintre SRU □i alte departamente … dar evaluarea e subiectivă? … ce se întâmplă atunci când se produc schimbări, uneori destul de greu de implementat sau de în□eles … schimbări care pot fi percepute diferit de diferite persoane …

Formatted: Normal

– corect

11. **Indice de completitudine a fiselor de post** (%). Indicatorul va fi masurat prin evaluarea, prin sondaj, a 10% din totalul fiselor de post si va viza compatibilitatea fisei de post cu Procedura de lucru privind elaborarea fisei posturilor. Se va urmari inclusiv existenta Anexei cu indicatorii de performanta ai postului. Indicatorul este necesar sa aiba un trend crescator. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual. Procesul de determinare a acestui indicator va fi externalizat.

Raportăm a□adar câte fi□e de post sunt OK (sau par□ial OK pe baza unei grile) la totalul fi□elor din e□antion … Cum se alege e□antionul? … anul acesta … dar la anul? (se pot repeta persoane din e□antion de exemplu) …

Formatted: Normal

– corect

12. **Nivelul de standardizare a procesului de recrutare** *(Nr.angajarilor desfasurate conform Procedurii de recrutare/ Totalul angajarilor).* Indicatorul reflecta masura in care procesul de recrutare este conform cu Procedurile de lucru aflate in vigoare. Indicatorul este necesar sa aiba un trend crescator.Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual. Pentru ca indicatorul sa poata sa fie calculat, este necesara insa o reevaluare a procedurii de recrutare, in sensul impunerii unor reguli si fluxuri de lucru, care sa aiba insa un caracter realist, adaptat pe specificul Apavital.

Formatted: Normal

13. **Intensitatea procesului de evaluare a personalului (A)** *(Numarul de indicatori de performanta aplicati personalului/ Cifra de personal).* Acest indicator este relevant mai ales in conditiile in care sistemul de evaluare este practic inexistent la ora actuala. In aceste conditii, indicatorul reprezinta o expresie a dezvoltarii viitoare a sistemului de evaluare a personalului. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

Numărul de indicatori de performan□ă aplica□i personalului ca sumă a numărului de indicatori de performan□ă aplica□i fiecărui salariat? Nu atât numărul, cât relevan□a indicatorilor conteaza! Sfera lor de cuprindere …

Formatted: Normal

14. **Intensitatea procesului de evaluare a personalului (B)** *(Numarul posturi care detin indicatori de performanta/ Nr. total de posturi).* Acest indicator este relevant mai ales in conditiile in care sistemul de evaluare este practic inexistent la ora actuala. In aceste conditii, indicatorul reprezinta o expresie a dezvoltarii viitoare a sistemului de evaluare a personalului. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

Calculat procentual … efortul (intensitatea) pentru procesul de evaluare a unei persoane e diferit în func□ie de complexitatea fi□ei postului respectivei persoane □i de câte asemenea posturi sunt în organiza□ie … (a avea la finalul anului t o valoare de 10% a indicatorului în situa□ia în care to□i cei 100

Formatted: Normal

Scanned with OKEN Scanner

de angaja□i (din 1000 în total) au acela□i post e comparabil cu situa□ia în care cei 100 de angaja□i au 85 de posturi diferite? … bănuiesc că indicatorul se referă la tipuri de posturi …) Cum rămâne cu complexitatea diferită a fiecărui post (func□ii de execu□ie, de crea□ie, mixte) …

15. **Intensitatea procesului de evaluare a personalului (C)** *(Numarul de fise de evaluare completate/ Cifra de personal)*. Acest indicator este relevant mai ales in conditiile in care sistemul de evaluare este practic inexistent la ora actuala. Este vorba de fisele de evaluare completate cu frecventa regulata (ex:semestrial) de sefii de unitati ierarhice, pentru personalul din subordine. In aceste conditii, indicatorul reprezinta o expresie a dezvoltarii viitoare a sistemului de evaluare a personalului. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

16. Potrivit exemplului□ efii de unită□i ierarhice evaluează semestrial personalul. E sarcina lor de serviciu? Dacă da – atunci ei trebuie să fie penaliza□i dacă nu o fac. Dacă nu – atunci o fac din solidaritate cu SRU ca să nu fie SRU penaliza□i? … Sarcina SRU este prelucrarea tuturor fi□elor de evaluare completate □i eventual propunerea de măsuri (aspecte calitative) … **Indicele de efectivitate al formarii profesionale (A)** *(Indicele mediu de performanta al salariatilor in anul t/Indicele mediu de performanta al salariatilor in anul t-1)*. Acest indicator este aplicabil acelor salariati care au participat la programe de training organizate de CFP, in anul *t-1*, si se determina pe baza indicatorilor de performanta ai postului, corelati cu evaluarile sefului ierarhic. Indicatorul este conditionat de existenta sistemului de evaluare a performantelor. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

17. Măsurarea efectului se aplică global performan□ei salariatului □i nu doar acelor elemente din fi□a postului care au fost vizate de participarea la curs … ar fi □i greu de făcut o asemenea disec□ie … **Intensitatea activitatii de asistenta medicala** *(Nr. de consultatii acordate in cabinetul medical/Nr. de salariati)*. Acest indicator este unul important mai ales in contextul in care serviciile medicale reprezinta, in opinia auditorilor, o componenta importanta a sistemului de beneficii al Apavital, care este necesar sa fie perceputa ca atare si de salariati. Indicatorul este necesar sa aiba un trend crescator.Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

Fi□ele medicale cuprind consulta□ii obligatorii ale tuturor angaja□ilor (de ex anuale) … Indicatorul se referă la ele sau la cele „extra", suplimentare … ipotetic vorbind cre□terea numărului de consulta□ii poate surveni □i în situa□ia în care cele obligatorii nu sunt realizate (□i nu e performan□ă aici!) sau consulta□iile să fie exclusiv concentrate pe un număr de angaja□i (cei cu starea sănătă□ii mai bună nu solicită asemenea consulta□ii – au dreptul nu □i obliga□ia! – Răspunderea la solicitările medicale cu solicitudine □i calitatea actului medical nu e evaluată de indicator decât poate indirect prin vorba bună a pacientului mul□umit care aduce al□i pacien□i) …

18. **Intensitatea activitatii de analiza a posturilor** *(Nr. de analize de post efectuate conform Procedurilor de lucru aflate in vigoare/Nr. total de posturi)*. Indicatorul este necesar sa aiba un trend crescator.Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

Exprimat procentual: numărul de posturi pentru care s-a făcut analiza raportat la numărul total de posturi …

19. **Intensitatea activitatii de evaluare a riscurilor SSM** *(Nr. de locuri de munca evaluate sub aspectul riscurilor SSM/Nr. total de locuri de munca)*. Este un indicator general al intensitatii

Deleted:
Formatted
Deleted: ¶
Formatted
Formatted
Deleted: ¶
Formatted: Normal
Formatted: Normal

Scanned with OKEN Scanner

activitatii de SSM-PSI. Frecventa masuratorilor: anual, in raport cu nivelul "tinta" stabilit in planul anual.

Nu măsoară calitatea actului de evaluare, ci doar faptul că s-a realizat … cât timp e valabilă e evaluare? În ce condi□ii? Cum se calculează indicatorul? Nr. de locuri de muncă evaluate presupune un interval de timp (se calculează doar ce s-a evaluat într-un an calendaristic sau cumulat nr de locuri de muncă evaluate care au evaluările valabile? … se poate ajunge la situa□ia ideală să fie evaluate toate locurile de muncă □i în anul respectiv să nu faci decât pu□ine reevaluări) □i indicatorul să reflecte neperforman□ă …

Formatted: Normal

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

APAVITAL

SERVICIUL RESURSE UMANE

COMUNICARE

cu privire la încadrarea/promovarea în muncă

DI/dna _____, născută la data de _____, în _____, domiciliat(ă) în _____, CNP _____, seria și nr. de buletin _____, nr. marcă _____, meseria/funcția _____.

În baza _____

(cerere angajare, CIM, act adiţional, etc)

sunteți _____ începând din data de _____ în meseria/funcția _____ la _____ cu un salariu lunar _____ și indemnizația de conducere _____, precum și un spor de vechime de _____%

Semnătură

_____

Studii	
Spor vechime	
Formație	